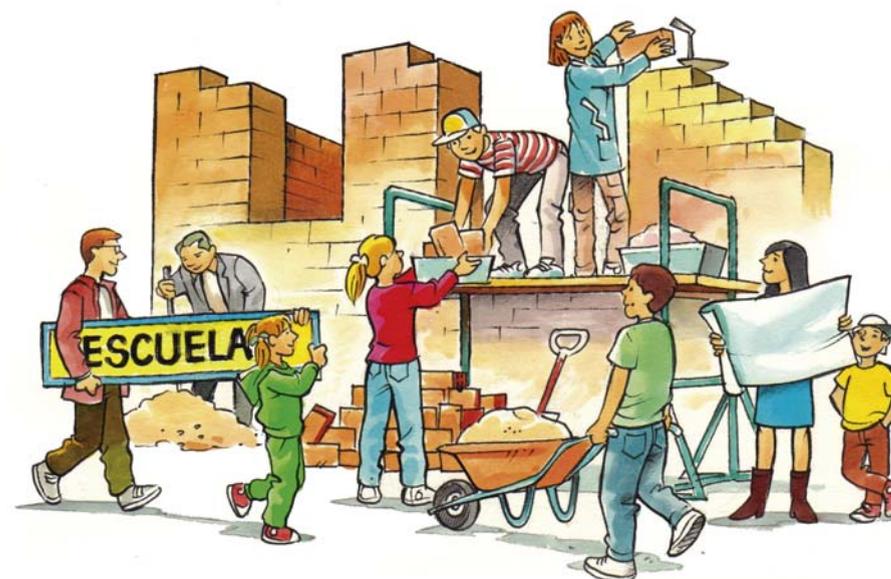


CÓMO RESOLVER CONFLICTOS

Herramientas para prevenir desde las familias y las AMPAS



Financiado por:



CÓMO RESOLVER CONFLICTOS

Herramientas para prevenir
desde las familias y las AMPAs



Confederación Española de Asociaciones
de Padres y Madres de Alumnos

Autor:

Pedro Uruñuela

Ilustraciones:

Isidre Monés

Coordinan:

Jesús M^a Sánchez Herrero

Nuria Buscató Cancho

Isabel Bellver Vázquez-Dodero

Pablo Gortázar Díaz

Edita:

CEAPA

Puerta del Sol, 4 6º A

28013 Madrid

Primera edición:

Mayo 2012

Depósito Legal:

M-19857-2012

Maquetación:

Diseño Chacón

Imprime:

Producciones Grafimatic S.L.

JUNTA DIRECTIVA DE CEAPA

Jesús María Sánchez Herrero, Virgilio Gantes Gómez, José Pascual Molinero Casinos, José Antonio Puerta Fernández, Nuria Buscató Cancho, Jesús Salido Navarro, José Luis Lupiáñez Salanova, Petra Ángeles Palacios Cuesta, José Luis Pazos Jiménez, Juan Antonio Vilches Vázquez, Andrés Pascual Garrido Alfonso, Eusebio Dorta González, Carmen Aguado Cabellos, Tatiana Privolskaya Álvarez, Elvira Lombao Vila, Ana Aragoneses Fernández, Silvia Caravaca Mesalles, M^a Dolores Tirado Acemel, Juan Manuel Jiménez Lacalle y Virginia Pelluz Huertas

CEAPA ha sido declarada entidad de Utilidad Pública el 25 de Julio de 1995

ÍNDICE



INTRODUCCIÓN

Bloque 1. DEFINIENDO LO QUE SON LOS CONFLICTOS

Hacia una definición del conflicto

¿Por qué tienen lugar los conflictos?

Conflictos destructivos y conflictos positivos

Bloque 2. COMPRENDIENDO LOS CONFLICTOS

Posiciones, intereses, necesidades

Conductas, actitudes y situación del conflicto

Personas, proceso y problema

Pautas de análisis

Bloque 3. GESTIÓN POSITIVA DE LOS CONFLICTOS

Tres estrategias básicas para la gestión de conflictos

Cinco conductas posibles ante los conflictos

Un método sencillo para la transformación

pacífica de los conflictos: RESOLVER

Bloque 4. MEDIACIÓN Y CULTURA DE PAZ

De la prevención a la “provencción”

La mediación

La construcción activa de la paz

*“No hay camino para la paz,
la paz es el camino.”*
Mahatma Gandhi

INTRODUCCIÓN

La lectura de la prensa a lo largo del mes de agosto de 2011 nos traía la noticia de la matanza perpetrada en Noruega por Anders Behring Breivik. Asimismo, informaba diariamente sobre Somalia, con su guerra endémica y su hambruna. O sobre las guerras encubiertas de México o Colombia y el hundimiento económico y financiero de Grecia y sus consecuencias en el resto de países de la denominada área del euro.

Refiriéndose a nuestro país, la prensa comunicaba la muerte de otras tres mujeres a mano de sus exparejas, así como noticias de rechazo a los inmigrantes en el contexto de la crisis económica y laboral española, e informaciones sobre desahucios de viviendas y protestas por las medidas derivadas de la crisis económica. Noticias similares a las que ocurren en la propia ciudad o barrio y que van desde peleas y enfrentamientos entre grupos a decisiones de recorte de servicios y prestaciones que se venían dando a personas necesitadas. Situaciones de conflicto que también podemos encontrar en nuestra propia familia y en nuestro entorno de amigos o de relación laboral.

Los conflictos están presentes de forma inevitable en todos los ámbitos de nuestra vida. Puede decirse que, si hay vida, se producirán con toda seguridad conflictos; por el contrario, la ausencia de conflictos señala una vida de baja calidad, mortecina, agotada, próxima a la desaparición de la persona, organización o institución. Con un enfoque inadecuado de los mismos, los conflictos pueden suponer un gran daño a las personas, haciendo imposible la convivencia entre grupos y sujetos. Pero sabiéndolos enfocar adecuadamente, pueden ser una herramienta favorecedora del crecimiento personal y grupal, de mejora y solución de las dificultades que conlleva la convivencia.

Ahora bien, si los conflictos son inevitables y pueden ser una buena herramienta para el crecimiento y desarrollo, ¿cuándo nos han educado para saberlos utilizar y gestionar de manera adecuada? ¿Qué presencia ha tenido en nuestro currículo formativo el tratamiento y la resolución de conflictos? ¿Cuántas horas hemos dedicado a este aprendizaje?

El presente curso de formación intenta cubrir estas lagunas y ayudar a superar estas carencias formativas. En concreto, se plantea los siguientes objetivos:

- * Comprender mejor los conflictos, sus elementos, nuestras actitudes ante ellos y las alternativas existentes para su transformación.
 - * Trabajar las distintas percepciones de la realidad y las interpretaciones subjetivas de los conflictos.
 - * Conocer la dinámica de los conflictos y sus distintas fases, analizando las conductas asociadas a cada fase.
 - * Distinguir las diferentes respuestas posibles ante los conflictos y establecer pautas para seleccionar la mejor respuesta a ellos.
 - * Valorar el proceso de mediación como respuesta a los conflictos, identificando sus diferentes pasos, el papel del mediador/a, y las ventajas e inconvenientes del proceso.
 - * Situar la mediación y transformación de conflictos en el marco más amplio de la construcción de la paz.

- * Desarrollar estrategias prácticas para la transformación de conflictos y la construcción de la paz.
 - * Adquirir técnicas para la prevención de conflictos y para la intervención temprana en los mismos.

- * Revisar las actitudes posibles ante los conflictos y potenciar las que suponen que todos ganen en la resolución de los mismos.
- * Aplicar las técnicas de comunicación adecuadas para la resolución de conflictos.
- * Practicar y entrenar el proceso de mediación a través de simulaciones y revisión de situaciones reales de conflicto.
- * Experimentar estrategias de construcción de la paz y, de manera especial, la beligerancia positiva.

Al igual que en el curso de convivencia, publicado también por CEAPA, debo hacer constar y agradecer a muchos compañeros y compañeras su ayuda, sus ideas y aportaciones para el desarrollo de esta propuesta de formación. Han sido muchos años de trabajo, en los que he podido colaborar y trabajar con ellos y ellas todos los temas de convivencia, por lo que llega el momento en el que uno ya no puede saber qué cosas son suyas y qué cosas ha tomado prestadas de otras personas.

Aun a riesgo de dejar a personas sin nombrar, sí me gustaría mencionar y agradecer su ayuda y colaboración a M^a Carme Boqué, Neli Zaitegui, José Antonio Binaburo, Carlos Hernández, Eloísa Teixeira, José M^a Avilés, Aurora Pazos, Juan Vaello, Isabel Fernández, Carolina Alonso, Victoria Rodrigo, Miguel Ángel Modrego, Raquel G. Bravos y, en general, a todos los compañeros y compañeras que han formado la Asociación CONVIVES, han trabajado estos temas desde los centros de profesores o, simplemente, han participado en cursos y actividades relacionados con la convivencia.

En el mismo sentido, mi agradecimiento especial a todos mis maestros y maestras, a Manuel Segura, M^a José Díaz-Aguado, Ernesto López y Miguel Costa, Rosario Ortega, Juan Carlos Torrego, Ramón Alzate y otros muchos que olvido mencionar, pero cuya influencia queda clara en el trabajo habitual. A todos y a todas, muchas gracias.

Por último, mi agradecimiento al Cabildo Insular de Gran Canaria y a su Consejera, Onelia García Marrero, y también a Carlos Quesada, José Moya y Lourdes Ruano, junto al resto de la Junta Directiva de la federación GALDÓS y a todos/as los participantes en el curso de Gran Canaria.

DEFINIENDO
LO QUE SON
LOS CONFLICTOS



Hacia una definición del conflicto

Suele haber coincidencia en que los conflictos están siempre presentes en nuestra vida. Pero, ¿alguna vez nos hemos parado a pensar qué son los conflictos y cuáles son sus elementos principales? ¿Cuándo decimos que tenemos un conflicto? Es importante ponerse de acuerdo en este punto; así sabremos que todos estamos hablando de lo mismo y podremos compartir nuestros análisis y opiniones.

Cuando se pide a los miembros de un grupo que definan en una sola palabra lo que son los conflictos, suelen insistir en términos como lucha, antagonismo, apuro, pelea, angustia, dificultades, relaciones destructivas, confrontación, enfrentamiento, colisión de intereses, combate y otras similares. Como se puede ver, no suelen aparecer connotaciones positivas. Lo mismo sucede si consultamos el Diccionario de la Real Academia. El conflicto sigue siendo definido como "combate, lucha, pelea", "enfrentamiento armado" o "apuro, situación desgraciada y de difícil salida".

¿Por qué persiste esta connotación negativa de la palabra conflicto? Son varias las razones que pueden explicar este fenómeno:

- * Los conflictos se asocian con violencia y guerra, confundiendo el problema con una de sus soluciones.
- * Son experiencias desagradables que consumen mucha energía personal.
- * No hemos recibido formación para gestionarlos adecuadamente.
- * Nos dan miedo los cambios y los conflictos siempre los exigen para su transformación.
- * Otras razones más particulares: carácter, temperamento, etc. de cada persona.

Los conflictos tienen habitualmente una connotación negativa y, por ello, tratamos de evitarlos. Pero pueden ser una fuente de

aprendizaje y de mejora. Para ello es necesario entenderlos mejor, definirlos de otra manera. Si se analizan situaciones de conflicto muy diferentes, tanto en el ámbito escolar como en el familiar, se pueden encontrar en ellas varios rasgos comunes:

- * Hay claras diferencias entre los planteamientos de las distintas personas y grupos.
- * Tanto unos como otros perciben y valoran el comportamiento de la otra parte como un obstáculo que les impide lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades.
- * Las expresiones que utilizan no son neutrales, sino que están cargadas de emociones y sentimientos.

Partiendo de estos rasgos coincidentes, podemos llegar a esta definición compartida de lo que es un conflicto.

CONFLICTO

Dos o más personas o grupos perciben o tienen posiciones, valores, intereses, aspiraciones, necesidades o deseos contrapuestos.

Estas posiciones, valores, intereses, ..., no son sólo diferentes sino que chocan entre sí.

Las emociones y sentimientos juegan un papel importante en el desarrollo del conflicto, dando color a las comunicaciones y conductas de ambas partes.

¿Por qué tienen lugar los conflictos?

Son varias las razones que explican la aparición constante de los conflictos en las relaciones humanas. En primer lugar, tenemos conflictos porque hombres y mujeres somos interdependientes; no vivimos aislados y de forma autosuficiente, sino que necesitamos el apoyo y los recursos de los demás. Es lógico que en esta relación de interdependencia no siempre salgan las cosas como nos gustaría, puede haber negativas o rechazo de nuestras peticiones; en muchas cosas nuestros deseos o aspiraciones no van a quedar satisfechas, va a haber frustraciones; es normal, por tanto, que aparezcan conflictos a todos los niveles en los que tiene lugar la relación, donde vivimos la interdependencia de unos respecto de otros.

Pero la interdependencia de unos respecto de otros, además de una condición explicativa de la aparición de los conflictos, va a ser también un elemento clave para la resolución de los conflictos:

- * Lo que hacemos y decimos como respuesta a lo que ellos/ellas hacen y dicen influye en lo que ellos/ellas hagan después. El comportamiento de la otra parte depende en gran medida de nuestro comportamiento previo.
- * Si no nos gusta la respuesta que recibimos de la otra persona, más que echársela en cara debemos preguntarnos qué hemos hecho o dicho previamente. Seguramente encontraremos sentido a su conducta.
- * Somos interdependientes y necesitamos compartir muchas cosas. Esto nos lleva a poner el acento en todo aquello que nos une, lo que hace posible vivir juntos, más que en lo que nos separa, diferencia y hace imposible la convivencia.

En segundo lugar, las personas somos diferentes, cada una tenemos nuestra propia biografía, con necesidades, esperanzas y expectativas diversas, con formas de percibir, pensar, sentir y actuar diferentes. Cada biografía tiene una historia personal distinta y

observa el mundo, la vida la convivencia familiar y social desde una perspectiva diferente. Cada biografía quiere ser tomada en consideración y tener capacidad de poder decidir e influir en aquellos asuntos que les afectan. Desde cada biografía se vive e interpreta todo lo que sucede, la relación con otra persona, los deseos y aspiraciones, las respuestas que recibimos. Ahí aparecen las diferencias y las incompatibilidades, ahí surgen los conflictos.

Basta presentar a varias personas un mismo cuadro que contenga algunos elementos ambiguos o contarles una historia mínimamente compleja para comprobar las distintas visiones e interpretaciones que hacen, aunque todos hayan visto u oído la misma realidad, el mismo cuadro o la misma historia. Como dice el refrán, "todo es según el color del cristal con que se mira".

Hay otros factores que explican también por qué son tan frecuentes los conflictos:

- * La forma en que se expresan las diferencias: nunca se ponen de manifiesto de manera fría y aséptica; por el contrario, se exponen de forma vehemente y con expresiones cargadas de emociones y sentimientos, con un importante componente afectivo más allá de las argumentaciones empleadas.
- * La escasez de recursos, que hace que no siempre lleguen para todos, que haya que repartirlos y establecer prioridades. Esto implica que no siempre los recursos van a llegar a todas las personas, que pueden quedar necesidades y aspiraciones sin cubrir, etc.; la escasez de recursos está en la base de muchos de los conflictos.
- * La pertenencia a distintos grupos, como la familia, el pueblo, la nación, la religión, el club deportivo, los amigos de, etc.; sin darnos cuenta, los grupos nos "ponen unas gafas" a través de las cuales vemos la realidad. Inconscientemente asimilamos sus valores, percepciones, historias y otros elementos que influyen

en la relación interpersonal, ya que nos hacen leer e interpretar la realidad desde esa óptica grupal de la que no siempre somos conscientes. Es muy importante tomar conciencia de este fenómeno social y aprender a relativizar las opiniones, versiones, análisis de nuestros grupos de pertenencia, sabiendo que son necesariamente parciales e incompletos.

- * Las tendencias contradictorias que todos/as llevamos en nuestro interior. Somos capaces de lo mejor y de lo peor, queremos una cosa y luego hacemos otra, defendemos unos valores pero no siempre nuestra conducta es coherente con ellos. Más allá de las contradicciones de la sociedad, las propias personas somos interiormente conflictivas, de ahí que el conflicto esté habitualmente presente en nuestras vidas.

Por todas estas razones, es normal la presencia habitual y constante de los conflictos en nuestra vida. Conflictos vamos a tener siempre, no podemos eliminarlos. Lo importante es saber cómo utilizarlos, cómo transformarlos para que sean un elemento positivo en la convivencia.

Conflictos destructivos y conflictos positivos

¿Qué es lo que hace que un conflicto sea positivo-constructivo o, por el contrario, se convierta en destructivo-negativo? Ya que los conflictos van a estar siempre presentes, es importante tener claro qué cosas hay que evitar y qué acciones hay que desarrollar para conseguir que los conflictos dejen de ser un riesgo y se conviertan en una oportunidad.

Tres características definen los conflictos negativos, que también pueden denominarse destructivos: estos conflictos deshumanizan a las personas, rompiendo la relación que existe entre ellas y haciendo aflorar reacciones violentas verbales, emocionales e incluso físicas. Por lo general, los conflictos negativos no respetan las reglas y se considera que todo vale para ganar en el conflicto. Por último,

el coste de los mismos es desproporcionado en relación a lo que se obtiene, por mucho que esa persona haya sido quien ha ganado en la resolución del mismo, imponiendo sus criterios.

Los conflictos negativos se caracterizan por ser competitivos y en ellos cada una de las partes busca ganar a costa de lo que pierde la otra parte; por eso se llaman también “conflictos de suma cero”, ya que lo que gana uno es a costa de lo que el otro pierde, sin que haya ningún tipo de incremento de valor y beneficio para ambos. En este tipo de conflicto se centra la atención más en las personas que en el problema y son frecuentes las acusaciones hacia ellas, así como las conductas de evitación entre ellas; se suele romper el contacto y la relación, se dejan de hablar precisamente cuando más necesario es hacerlo. Predomina la sensación de impotencia y suele ser el grupo en conjunto el que viene a salir perjudicado, no sólo las partes implicadas.

Por el contrario, en el conflicto positivo, también denominado constructivo, se humanizan las personas, reforzando lo mejor que tiene cada una y mejorando la relación existente entre ellas. Es normal respetar las reglas establecidas, sin buscar atajos o recurrir a medios que favorezcan el logro de sus objetivos. Los conflictos constructivos denuncian situaciones y problemas existentes y sirven de ocasión para su mejora o resolución.

En los conflictos positivos se valora la diversidad como algo enriquecedor, sin que se tenga miedo a todo aquello que es diferente. No se centra en las personas, sino que separa las personas de los problemas, poniendo todo el interés en solucionar estos problemas desde el máximo respeto a las personas. No se evitan los problemas, sino que se afrontan, manteniendo con mayor intensidad la relación y la comunicación con la otra parte. Se plantean relaciones abiertas, honestas, maduras, discutiendo abiertamente las dificultades y problemas que vayan surgiendo. De ahí que el resultado sea el beneficio mutuo para todas las partes, ya que éste es el objetivo común.

Todas las personas somos capaces de afrontar los conflictos de manera positiva o negativa. Podemos aprender a transformar los conflictos de manera pacífica y ahí es donde cobra sentido la educación. Nadie nace con una predeterminación inevitable hacia un estilo u otro de resolución de conflictos, es posible aprender y mejorar de manera continua nuestro estilo de gestión de conflictos.

Por debajo del conflicto negativo o destructivo subyacen en muchas ocasiones emociones de miedo y deseo de poder. El miedo, mecanismo importante para detectar y evitar situaciones de peligro, puede crecer y dominar a la persona, manifestándose en forma de reacciones agresivas, defensivas o competitivas, llevándonos inconscientemente hacia una actitud contraria a la resolución pacífica de los conflictos. Por eso es necesario reconocerlo y explorarlo, aprendiendo a la vez a dominarlo y encauzarlo.

Para finalizar, una última pregunta. ¿Por qué tantas veces somos incapaces de resolver pacíficamente los conflictos, de transformarlos en algo positivo y constructivo? Son varios los factores que influyen en esta situación, factores que hay que conocer y frenar, como se verá en el módulo tercero de este curso. Probablemente los más importantes sean los siguientes:

- * Subestimamos nuestra capacidad para resolverlos, pensamos que no lo vamos a poder hacer.
- * Discutimos sobre posiciones inamovibles y no sobre los intereses y necesidades que manifiestan los conflictos.
- * Utilizamos estrategias de ganar-perder, buscando únicamente nuestro propio beneficio a costa de la otra parte.
- * Discutimos y nos centramos en el pasado, en lo que sucedió, y no miramos hacia adelante, hacia lo que queremos que suceda en el futuro.
- * Definimos el problema como una solución anticipada, obviando que son muchas las alternativas posibles para resolver el enfrentamiento.

- * Pretendemos saber qué es lo que los demás piensan, creemos adivinar sus verdaderas intenciones, cerrando de esta forma la posibilidad de diálogo y de entendimiento.
- * Pensamos que la resolución del problema les corresponde a ellos, ya que nosotros somos los que tenemos la razón y son los otros los que han originado el conflicto.
- * No aceptamos la legitimidad de la otra parte, como sucede en numerosas ocasiones en los conflictos padres/hijos o profesores/alumnos.

BLOQUE

2

COMPRENDIENDO LOS CONFLICTOS



Los conflictos muestran la aparente incompatibilidad que puede darse entre diferentes objetivos, intereses, valores, etc.; esta incompatibilidad es la que se ve y la que, aparentemente, define un conflicto concreto. Pero detrás de estas manifestaciones aparentes, el conflicto encierra otros elementos que explican por qué se está dando dicha incompatibilidad.

Se ha comparado a los conflictos con un iceberg. En éste, hay una parte visible, la que flota encima del agua, y otra parte invisible, sumergida bajo el agua, que puede llegar a ser hasta ocho veces mayor que la visible, a la que sirve de apoyo y sostén. El peligro no está en la parte visible, sino en la sumergida. Es a ella a la que hay que estar atentos.

También los conflictos tienen una parte visible que se apoya en la parte invisible. Para entenderlos es necesario sumergirse y analizar lo que está por debajo de lo visible, ya que ahí radica la posibilidad de comprenderlos adecuadamente y de buscar una salida a los mismos.

Posiciones, intereses, necesidades

En un conflicto podemos encontrar tres niveles diferentes, cada uno de ellos situado a mayor nivel de profundidad. Son las posiciones, los intereses y las necesidades. Para entender estos tres niveles vamos a pensar en dos alumnas que quieren sentarse en la única mesa que está libre en la primera fila de la clase. Sólo una de ellas podrá hacerlo pero, ¿qué elementos aparecen en este conflicto?

En primer lugar, las posiciones, las posturas que adoptan cada una de ellas: sentarse en la primera fila. La posición es aquello que piden y quieren cada una de las partes, y suele ser excluyente e incompatible con la de la otra parte. Por eso, si nos centramos solamente en este elemento, nunca se encontrará solución al mismo.

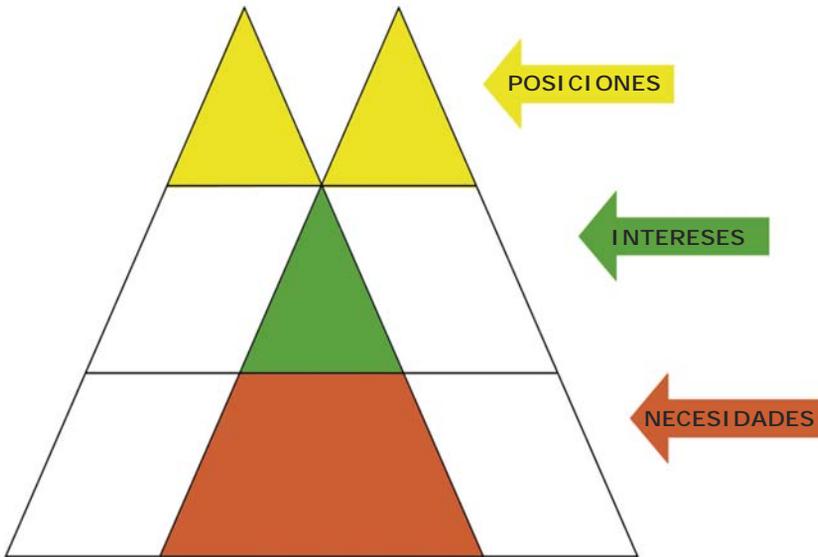
Por debajo de las posiciones nos encontramos con los intereses, las razones que llevan a mantener una determinada posición. Para descubrirlos es necesario plantearse el por qué de las posiciones: ¿por qué quiere cada una de ellas sentarse en primera fila? Una de las alumnas puede querer hacerlo porque tiene un problema de vista y no ve bien la pizarra si se sitúa más atrás. La otra puede hacerlo para estar al lado de su mejor amiga, ya que le cuesta seguir las clases y al lado de ella puede consultar sus apuntes o pedirle que repita algo.

Los intereses pueden satisfacerse de muchas maneras, no son tan excluyentes como las posiciones. Así, se puede juntar a las dos amigas en otra fila, se puede cambiar a otra de las alumnas que esté en primera fila, etc.; los intereses de cada parte suelen tener una zona en común que facilita el acuerdo.

Por debajo de los intereses, a un nivel más profundo del iceberg, se encuentran las necesidades, las aspiraciones vitales más importantes que tiene cualquier persona: sobrevivir, tener alimentación y descanso, tener seguridad, ser aceptado en el grupo, ser valorado y apreciado, poder hacer y poder crear cosas nuevas. Las descubrimos preguntándonos el por qué y el para qué de los intereses.

En el caso de las alumnas, una de ellas puede necesitar ser acogida y sentirse más apoyada, necesidades de afiliación por las que busca la compañía de su amiga. La otra, necesidades de seguridad que le garanticen poder atender y entender el trabajo de clase para obtener el éxito escolar.

Trabajar las necesidades resulta más difícil que hacerlo con los intereses y exige una formación y entrenamiento al respecto. Por eso es conveniente preguntarse siempre el por qué y el para qué de las posiciones e intereses. Sólo de esta forma podremos aprovechar todas las posibilidades de crecimiento y transformación que presentan los conflictos.



Conductas, actitudes y situación del conflicto

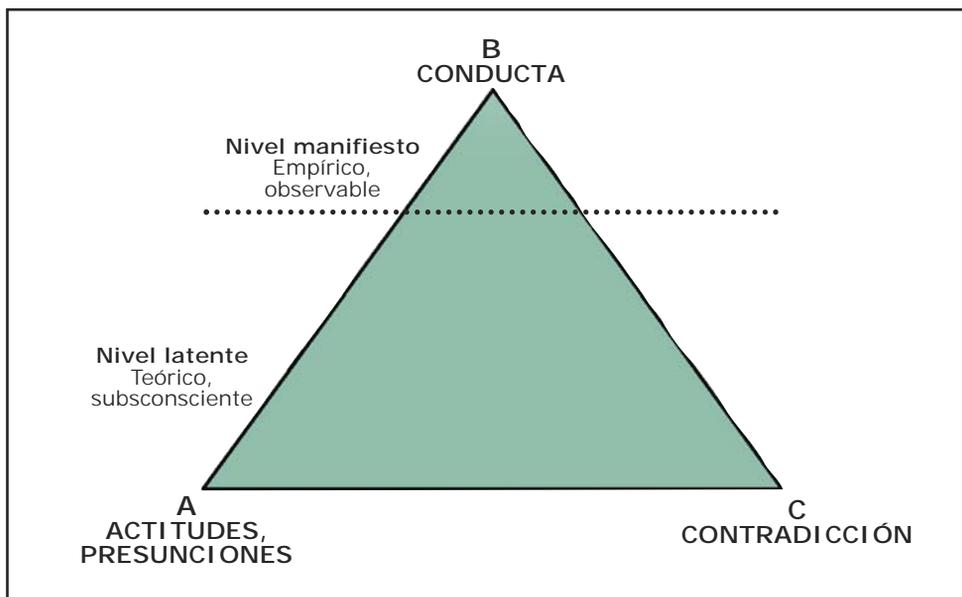
J. Galtung también recurre a la figura del triángulo para explicar los elementos de todo conflicto. En el vértice superior, el vértice visible, sitúa las conductas y comportamientos que manifiestan el conflicto. En los otros dos vértices, no visibles y hundidos en el agua como el iceberg, sitúa Galtung las actitudes y la estructura del conflicto.

Las actitudes abarcan a su vez dos dimensiones, la cognitiva y la emocional. La dimensión cognitiva describe a la otra parte, resaltando aquellos datos o elementos que se consideran más importantes del OTRO, contraponiéndolo a la idea y concepto que se tiene de uno mismo. La dimensión emotiva, por su parte, tiñe la imagen del "otro" con valoraciones de lo que supone para nuestra parte, si es bueno o malo, si representa una oportunidad o más bien una amenaza.

La estructura del conflicto, último vértice del triángulo, es donde tiene lugar la incompatibilidad de objetivos o valores, donde se

manifiestan las posiciones, intereses y necesidades y su posible incompatibilidad. Es el núcleo fundamental del conflicto, que durante tiempo puede permanecer latente y que, llegado el momento, se activa por el motor de las actitudes y se manifiesta a través de las conductas, haciéndose patente. Y, para la configuración de esta situación, son necesarios varios elementos: la legalidad vigente, la dimensión económica, la estructura de poder.

Estos tres elementos resultan imprescindibles para entender el conflicto y, sobre todo, para poder actuar sobre el mismo



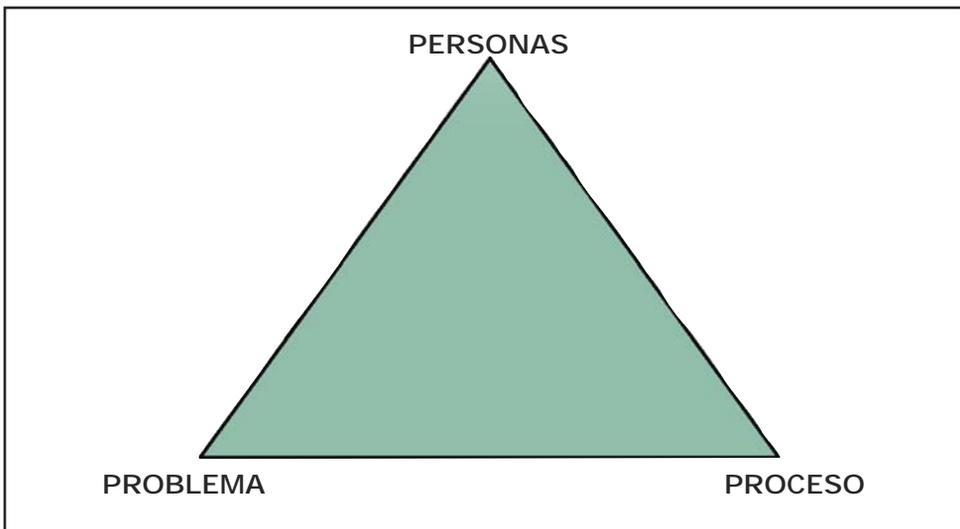
Personas, proceso y problema

J. P. Lederach identifica también tres elementos para comprender adecuadamente el conflicto: las personas, el proceso y el problema.

El PROBLEMA hace referencia a las diferencias y asuntos que enfrentan a las personas y se concreta en las posiciones/intereses/necesidades que se mantienen en el conflicto. Abarca el núcleo, el meollo del conflicto y puede identificarse con la "contradicción estructural" de Galtung.

Las PERSONAS se refiere a todos aquellos que están involucrados en el conflicto, a cuáles son sus sentimientos y percepciones, a los elementos psicológicos que están presentes (emociones, autoestima...) y a la forma de conceptualizar los problemas y las personas. Se corresponde con el elemento "actitudes" del anterior modelo.

Por último, el PROCESO hace referencia a cómo se desarrolla el conflicto y cómo las partes tratan de resolverlo, cómo se toman las decisiones y cómo se sienten los protagonistas en todo ello. La forma en que se toman las decisiones suele ser uno de los elementos clave para el desencadenamiento del conflicto, lo mismo que el tipo de comunicación empleado en el proceso.



Suele compararse la evolución de los conflictos con una bola de nieve. Como ella, los conflictos en su inicio son pequeños, se pueden controlar e incluso se pueden revertir. Pero, si les deja a su aire, comienzan a crecer y a desarrollarse y llega un momento en que ya no se les controla y se manifiestan en toda su virulencia.

Se habla de tres etapas por las que transcurre el conflicto: inicio, desarrollo y crisis. Lo importante es actuar y hacerlo cuanto antes

ya que, de lo contrario, el conflicto irá creciendo, se irá enquistando y hará mucho más difícil su transformación.

Pautas de análisis

Unificando las tres aportaciones anteriores, se propone la siguiente "reja de análisis", que pretende tener en cuenta todos los elementos considerados hasta el momento:

Resume en pocas palabras, como si fuera un **TITULAR** de prensa, el conflicto

ELEMENTOS	PARTE A	PARTE B
Personas <ul style="list-style-type: none"> * Quiénes están implicados. * Posiciones, intereses, necesidades. * ¿Cómo se sienten? Emociones y sentimientos. * Percepciones del conflicto. 		
Problema <ul style="list-style-type: none"> * Tipo de conflicto. * Puntos concretos a resolver. * ¿Qué cosa tienen en común, pueden ser aceptadas por ambas partes? * Recursos existentes y necesarios. 		
Proceso <ul style="list-style-type: none"> * Dinámica del conflicto: ¿en qué momento se encuentra? * ¿Cómo es la comunicación entre las partes? * Forma en que se toman las decisiones. 		

BLOQUE

3

GESTIÓN POSITIVA DE LOS CONFLICTOS



¿Qué se puede hacer con los conflictos? ¿Cómo pueden ser abordados de una manera constructiva y positiva, de manera que se aprovechen todas sus posibilidades? A lo largo de nuestra vida hemos recibido y asimilado a través de nuestra familia, escuela, amigos y sociedad en general muchas pautas de actuación ante los conflictos, que es preciso identificar y valorar.

Así, es muy frecuente ver que, ante un conflicto, se recurre fácilmente a la violencia, sea ésta física, psíquica o social, en forma de agresiones, insultos o vacíos sociales. Cuando vemos que una persona, grupo, organización impiden la consecución de nuestros objetivos, nuestra respuesta más frecuente es el ataque, intentar conseguir lo que queremos a través de la fuerza, buscar siempre ganar a costa de la otra parte.

Otras veces la estrategia que se emplea es la huida, evitar la situación y, con ella, la pelea y el uso de la fuerza. De alguna manera, tras una mejor o peor evaluación de la situación, se opta por abandonar, bien porque el enemigo al que nos enfrentamos es claramente superior, bien porque por otras razones se considera más conveniente el abandono.

Estas actitudes han tenido su peso y valor a lo largo de la evolución pero ¿siguen siendo efectivas en estos momentos? ¿Son a la vez eficaces y justas, es decir, son asertivas?

Tres estrategias básicas para la gestión de conflictos

Tres son las estrategias posibles que se pueden emplear en la gestión de los conflictos: ganar-perder, perder-perder y ganar-ganar.

En la estrategia de ganar-perder se busca un resultado final que tiene como consecuencia que una de las partes salga como ganadora, mientras que la otra parte quede como perdedora. Ambas partes consideran que los objetivos, intereses o necesidades de la otra parte son contrarios a los propios y que es imposible lograr

ambos a la vez. Por ello, alguien tiene que ganar y alguien tiene que perder, alguien consigue satisfacer sus necesidades mientras que el otro no lo consigue. Esta estrategia se usa muy frecuentemente en la vida, pero suele tener graves consecuencias, sobre todo para aquellos que resultan perdedores.

La segunda estrategia posible es la de perder-perder. En ella ninguna de las partes consigue sus objetivos o logra la satisfacción de sus necesidades. Ninguna obtiene realmente lo que quiere pero, por absurdo que pueda parecer, las partes se empeñan en su planteamiento y lo mantienen a pesar de las consecuencias que se derivan de él mismo. Como dice un viejo refrán, "yo me quedo tuerto si el otro se queda ciego". También conlleva consecuencias negativas para ambas partes que influirán gravemente en la relación hasta hacerla desaparecer.

La tercera estrategia es la de ganar-ganar. Con ella ambas partes expresan cuáles son sus necesidades y buscan satisfacerlas de la manera más conveniente para ambas y tratan de lograr las metas que son importantes para las dos partes. Se busca derrotar el problema y no a las personas, a las que se respeta. Para ello, se desarrolla una actitud de apertura hacia los hechos y hacia las distintas alternativas posibles para solucionar el conflicto.

Esta estrategia se basa en la cooperación, no en la competición. El ejercicio de esta estrategia se basa en cuatro pasos fundamentales: preguntar por lo quiere y necesita la otra parte, explorar cómo se pueden encajar las diferencias, imaginar las opciones posibles para atenderlas y desarrollar una actitud de cooperación y no de competición. Es la estrategia más útil para la transformación pacífica de los conflictos.

Cinco conductas posibles ante los conflictos

En todo conflicto pueden encontrarse dos elementos básicos que conforman las posibles respuestas ante el mismo: los OBJETIVOS que busca cada una de las partes y la RELACIÓN que existe entre

dichas partes. De la importancia que se le dé a cada uno de estos elementos dependerá que aparezca una de las cinco conductas posibles ante el conflicto: competición, acomodación, evitación, compromiso y colaboración. En concreto:

1

COMPETICIÓN:

Tiene lugar cuando para las partes son muy importantes los objetivos y no la relación. Importan las metas, no las relaciones, y no preocupa la situación en la que puede quedar la otra parte. Se trata de conseguir los objetivos como sea y, para ello, se recurrirá al empleo de la fuerza, al uso de la autoridad, a la aplicación literal de las normas y leyes, al uso de los recursos disponibles, a lo que sea con tal de conseguir la meta. Suele estar asociada a la estrategia de ganar-perder.

2

ACOMODACIÓN:

Cuando los objetivos son poco importantes para las partes y sí lo es la relación. No importan las metas, importan las relaciones y, por ello, se intentan satisfacer los intereses de la otra parte aún teniendo que renunciar a los propios. Se trata de una conducta que mantiene la armonía y el buen clima de relación. Pero, a medio plazo, la conducta repetida de acomodarse y ceder ante la otra parte puede tener efectos muy negativos, ya que la parte puede llegar a hartarse de renunciar permanentemente a sus pretensiones. Muy próxima a la estrategia de perder-ganar.

3

EVITACIÓN:

Los objetivos no son importantes para la partes y tampoco lo es la relación. Tampoco se quiere el enfrentamiento. Lo mejor entonces es evitar el conflicto, no entrar en el mismo aunque haya provocaciones, "pasar" del enfrentamiento. El asunto es trivial, hay otras preocupaciones más importantes y no merece la pena dedicar ni las más mínima energía a este tema. Aunque aparentemente es una estrategia en la que ambas partes pierden, a corto plazo ambas salen ganando al evitar un conflicto sin ningún interés.

4

COLABORACIÓN:

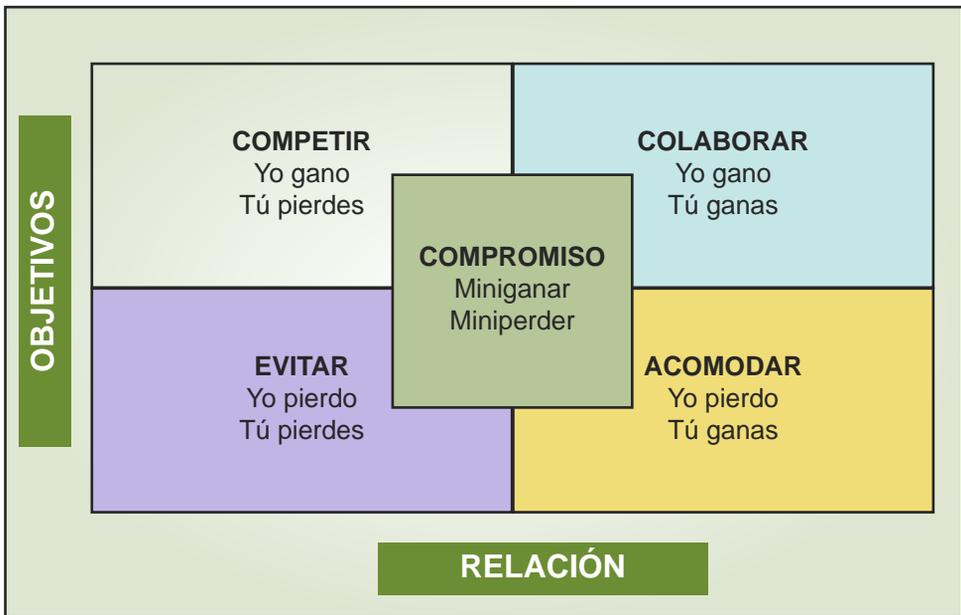
Tanto los objetivos como la relación son muy importantes para las partes y, por ello, se busca una solución creativa que satisfaga a ambas partes. Para ello, y con la participación de ambas partes, se busca una solución integradora en la que ambas partes ganen, en la que se incorpore al consenso los intereses de todos/as, se aúnen distintas perspectivas y se tengan en cuenta las dimensiones emocionales presentes en el conflicto. Esta alternativa se corresponde con la estrategia ganar-ganar.

5

COMPROMISO:

Para ambas partes siguen siendo muy importantes los objetivos y la relación pero, ante las dificultades existentes, se llega a un acuerdo parcial, todavía imperfecto, buscando la mayor satisfacción de las dos partes en cuanto a los objetivos y en cuanto a la relación. Sigue la misma estrategia de ganar-ganar, pero sabiendo que se trata de una solución temporal que habrá que mejorar.

Esta es la representación gráfica de las estrategias y posibles conductas ante los conflictos:



Un método sencillo para la transformación pacífica de los conflictos: RESOLVER

Tratando de hacer operativas las reflexiones anteriores, se propone un método sencillo, un itinerario que puede facilitar la salida de los conflictos de manera eficaz y justa, cubriendo los objetivos propios y, a la vez, respetando los derechos de todas las partes. Como acrónimo del método, la palabra RESOLVER recoge los distintos pasos que hay que recorrer y que se sintetizan en el siguiente cuadro:

Las seis etapas del itinerario para la gestión de los conflictos

R	Etapa 1	Recapacitar y preparar	Aceptamos que tenemos un conflicto, aclaramos nuestros objetivos, preparamos el terreno, removemos obstáculos...
E	Etapa 2	Expresar	Decimos cómo lo vemos cada uno, lo definimos y sintetizamos, llegamos a un acuerdo sobre la naturaleza del conflicto.
SOL	Etapa 3	Soluciones alternativas	Indagamos y averiguamos con curiosidad qué alternativas tenemos para resolver el conflicto.
V	Etapa 4	Valorar las alternativas propuestas	Valoramos las ventajas e inconvenientes de las alternativas.
E	Etapa 5	Experimentar	Hacemos un plan de acción para llevar a la práctica las alternativas que nos han parecido viables.
R	Etapa 6	Revisar	Evaluamos cómo nos va con las soluciones dadas.

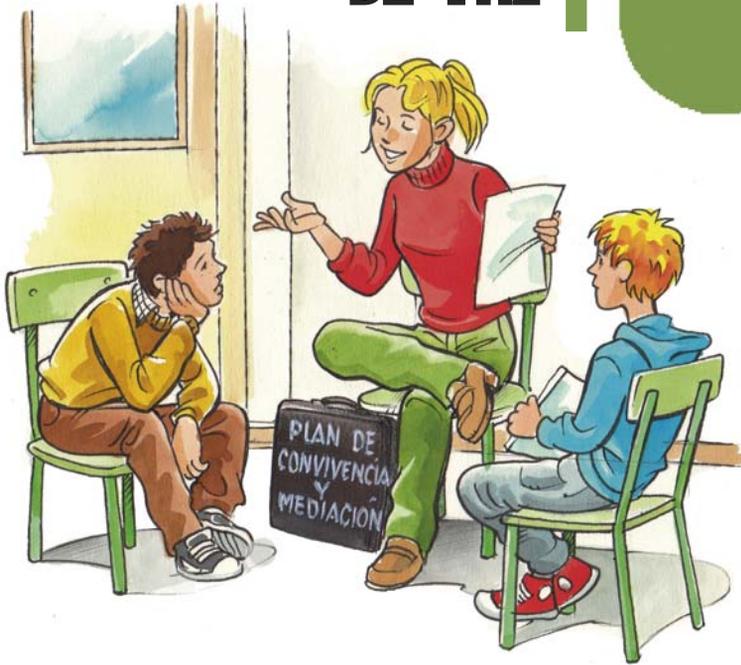
“RESOLVER” puede considerarse un método útil para la resolución y transformación de conflictos, especialmente de tipo interpersonal, familiar o de pequeños grupos. Recordando alguno de sus puntos más importantes:

- * Es clave la facilitación y mejora de la comunicación entre las partes y el desarrollo de actitudes positivas para la resolución.
- * Hay que llegar a un análisis compartido del conflicto y sus elementos: personas, problema y proceso.
- * Hay que trabajar sobre los problemas concretos que tienen las personas o grupos, para buscar posibles acuerdos.
- * Hay que centrarse en buscar varias alternativas a la situación, evaluarlas y elegir la más conveniente.
- * Es necesario evaluar las estrategias empleadas, los resultados que se van obteniendo y la marcha del proceso, introduciendo las correcciones que sean necesarias.

BLOQUE

4

MEDIACIÓN
Y CULTURA
DE PAZ



Vivir y convivir en paz es uno de los grandes anhelos de todos los colectivos y de la humanidad en general. Para lograr este objetivo es muy importante que todas las personas se conviertan en agentes constructores de paz, que trabajen por la paz cada día. Para ello es necesario llevar a cabo una transformación personal, en primer lugar, modificando las actitudes y planteamientos violentos y adoptando estrategias y procedimientos que vayan construyendo la paz en el día a día.

¿Hacia dónde puede una persona orientar sus esfuerzos dentro del grupo de manera que se convierta en constructora de la paz? ¿Qué estructuras, qué procedimientos de transformación pacífica de los conflictos va a poner en marcha el propio grupo para poder gestionar adecuadamente los conflictos que surgen en su seno?

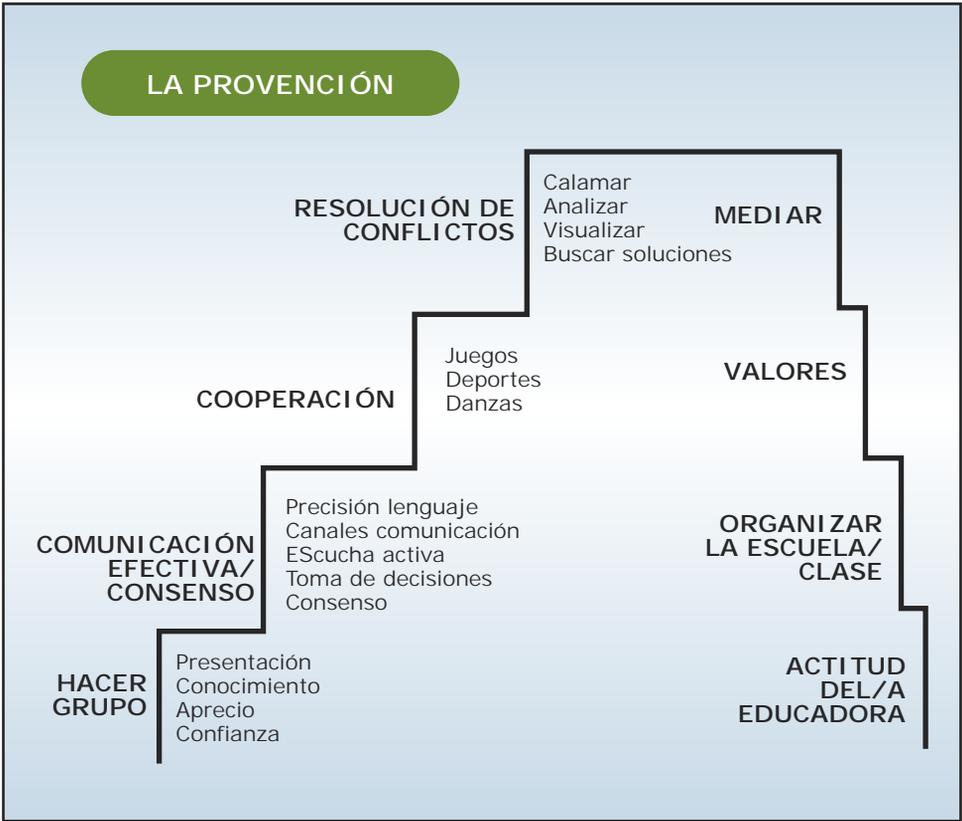
De la prevención a la "provención"

Normalmente se habla de "hacer prevención de los conflictos", obviando que los conflictos son algo natural en la relación social, que son inevitables y que pueden tener una dimensión positiva en relación con la convivencia si se tratan de manera adecuada. Se hace prevención de algo que se considera nocivo para las personas, como determinadas enfermedades o catástrofes previsibles. Se actúa entonces adelantándose a que tengan lugar estos fenómenos negativos, adoptando cuantas medidas sean necesarias para ello.

Es cierto que hay que hacer prevención respecto de los conflictos negativos. Pero respecto de la mayoría de los conflictos es necesario plantearse otro tipo de acción, la "provención", acciones de intervención que tienen lugar antes de la crisis y que llevan a una mejor comprensión y contextualización del conflicto, a un mayor conocimiento de la estructura del mismo y de sus causas subyacentes, a la creación de una serie de condiciones que favorezcan la cooperación y eviten la aparición de las crisis que hacen muy difícil el tratamiento de los conflictos.

La “prevención” es como un depósito bancario: es una forma de ingreso periódico y constante, que nos permite actuar antes de la crisis, dando respuesta adecuada a los conflictos. Supone desarrollar una serie de habilidades y estrategias para afrontar adecuadamente los conflictos. También haber invertido en la construcción de grupo, haber establecido un buen sistema de comunicación y toma de decisiones, haber trabajado la cooperación y haber establecido un buen sistema de resolución de conflictos.

De esta forma, más que en la prevención nos centramos en la “prevención” de conflictos adquiriendo las habilidades y competencias necesarias y reforzando al grupo para potenciarlo de cara a los conflictos inevitables que le va a tocar vivir. Un resumen de la “prevención”, según Paco Cascón, se muestra en la siguiente imagen:



La mediación

Por encima de otros métodos para la transformación de los conflictos (negociación, ayuda entre iguales, etc.), se encuentra la mediación. Siguiendo a Carme Boqué, la mediación puede definirse como un proceso estructurado de gestión de conflictos en el que unas personas enfrentadas entre sí se reúnen en presencia del mediador y, por medio del diálogo, buscan conjuntamente salidas al problema.

La mediación es un método que adopta la estrategia “ganar-ganar”, ya que se sitúa en un marco cooperativo y busca el beneficio de las dos partes enfrentadas, desde el diálogo y la colaboración. Su finalidad no es sólo buscar acuerdos y solucionar conflictos; también busca favorecer la comunicación, restablecer relaciones, construir espacios comunes y desarrollar una serie de habilidades que permitan intentar solucionar los conflictos desde el inicio, habilidades que se pueden y deben aplicar a muchas de las situaciones de la vida diaria. De ahí que sean tres los objetivos que se plantea un proceso de mediación:

- * Prevenir la violencia escolar en el centro educativo, desarrollando una herramienta basada en la transformación pacífica de los conflictos.
- * Enseñar las estrategias y habilidades necesarias para esta transformación pacífica.
- * Fomentar un clima socioafectivo entre las personas participantes, de manera que puedan experimentar la riqueza de un encuentro interpersonal.

La mediación, por tanto, no es una mera técnica o un procedimiento más para la resolución de conflictos. Se trata de toda una cultura, un conjunto de valores, actitudes, tradiciones, comportamientos y estilo de vida. Es una realidad compleja que acepta, respeta y trata de aprovechar las distintas percepciones de la realidad y de la vida. Es una forma diferente de ver las relaciones humanas y, por ello, constituye todo un proceso educativo, voluntario, confidencial y decisorio.

La puesta en marcha de la mediación exige planificar todo un proceso de información a los distintos sectores de la comunidad educativa, de selección del grupo de mediadores/as (alumnos/as, padres y madres, profesorado), de formación y capacitación de este grupo y, por último, de puesta en marcha de este procedimiento de transformación de conflictos. Este proceso puede llevar tiempo, pero resulta imprescindible para garantizar su eficacia.

Es necesario aprender que no todos los conflictos son mediables, que las partes tienen que acceder voluntariamente, que es imprescindible la confidencialidad de todas las partes, que los mediadores/as facilitan y no sugieren ni mucho menos imponen la solución al conflicto, etc.; asimismo hay que interiorizar y saber poner en práctica las técnicas que favorecen la comunicación y el diálogo, claves para el desarrollo del proceso.

Diversos autores proponen distintas etapas para llevar a cabo el proceso de mediación, muchas de ellas coincidentes. Siguiendo, por su claridad, la propuesta de Carme Boqué, estas son las etapas típicas del proceso de mediación:



La construcción activa de la paz

La mediación se plantea el rechazo de la violencia como método de resolución de conflictos y se sitúa en los puestos altos de la pirámide en cuanto a procedimientos de gestión de los mismos. La mediación no puede ser el referente final en cuanto a la transformación de conflictos sino que, por el contrario, es la puerta que abre y hace posible una nueva acción, la construcción activa de la paz.

Los conflictos no sólo tienen lugar en el centro educativo, aparecen en toda relación humana y en toda la sociedad. Trabajar el conflicto a través de medios no violentos lleva a plantearse por la situación de conflicto que se vive en el mundo y las causas que lo originan, por las desigualdades existentes entre las personas y los colectivos, desigualdades que en la mayoría de los casos no se pueden atribuir a causas naturales y que, por tanto, se pueden hacer desaparecer. Frente a estas situaciones no hay lugar para la indiferencia, sino para la beligerancia, para la actuación que busca que todo ser humano, con independencia de los condicionantes históricos o sociales de su nacimiento, pueda tener todas las oportunidades para ser feliz.

Emplear la mediación y otros procedimientos no violentos, utilizar la comunicación como instrumento de resolución de los conflictos, gestionar adecuadamente las emociones, etc., no implica, como ya se señaló, quedarse en unas actitudes psicológicas basadas en la buena voluntad, en el "buenismo" de las intenciones y las disposiciones, con olvido de los factores estructurales subyacentes a los conflictos.

Se quiere erradicar las situaciones de injusticia, poniendo en marcha los cambios estructurales necesarios para ello. Y esta es la primera idea clara de la transformación pacífica de los conflictos. La segunda idea es que se quiere hacer esto renunciando a la violencia como método de resolución de conflictos, siguiendo la línea marcada por muchas personas que han dejado su huella como

constructores de paz. Y se quiere que todos los alumnos y alumnas, a la vez que aprenden otras cosas importantes en la escuela, aprendan también esta lección clave para todos y todas: los conflictos están siempre con nosotros, la violencia es una forma inefectiva de solucionarlos, que es preciso erradicar.