

Los conflictos en el ámbito educativo:

aportaciones para una cultura de paz

Juan Carlos Torrego Seijo (coord.)
María José Gómez Puig
Andrés Negro Moncayo



Cídeal

LOS CONFLICTOS EN EL ÁMBITO EDUCATIVO: APORTACIONES PARA UNA CULTURA DE PAZ



PROGRAMA PARA APRENDER A RESOLVER CONFLICTOS A TRAVÉS DE LA NEGOCIACIÓN

Coordinador

Juan Carlos Torrego Seijo

Universidad de Alcalá

Autores

Maria José Gómez Puig

Orientadora de Secundaria

Andrés Negro Moncayo

Orientador de Secundaria

Juan Carlos Torrego Seijo

Universidad de Alcalá

© CIDEAL, 2007

© Juan Carlos Torrego Seijo (coord.),
María José Gómez Puig, Andrés Negro Moncayo

CIDEAL

C/ Blasco de Garay, 94 – 28003 Madrid

Tel: (+34) 91 553 84 88

Fax: (+34) 91 598 51 80

cideal@cideal.org

www.cideal.org

Ilustración de portada: GUIDEDBYART

Diseño y maquetación: GUIDEDBYART

Primera edición: 2007

Depósito legal: XXXX

Printed in Spain – Impreso en España

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley,
cualquier forma de reproducción, distribución,
comunicación pública y transformación de esta obra
sin contar con la autorización expresa del editor.

"No hay camino para la paz, la paz es el camino"

Mahatma Gandhi

ÍNDICE

Presentación	11
Introducción	15
1. ¿Por qué se producen los conflictos?	16
2. Comprender la naturaleza del conflicto	18
3. Aprendemos a analizar los conflictos	21
4. Las habilidades de la negociación	30
5. Aprendemos a negociar para resolver conflictos	41
Documento de apoyo para el formador o profesor	63
Bibliografía	77

PRESENTACIÓN

El presente cuaderno surge en el marco del proyecto "Investigación sobre la gestión de conflictos en el ámbito internacional y campaña piloto de difusión y educación para la paz dirigida a alumnos de Educación Secundaria Obligatoria de Madrid", concebido y dirigido por CIDEAL y cofinanciado por el Ministerio de Educación y Ciencia en su convocatoria de subvenciones para la realización de proyectos o actividades de fomento de la educación y la cultura de paz correspondiente al año 2006.

Desde CIDEAL nos dedicamos desde hace más de veinte años a la investigación, la formación y la asistencia técnica en el ámbito de la cooperación internacional, así como a la ejecución de programas y proyectos de desarrollo en diversos países del Sur. CIDEAL fue creada en Madrid en 1983 como una organización privada sin ánimo de lucro, y hoy contamos con delegaciones y expertos permanentes en América Latina, Caribe, África y Oriente Próximo.

Desde el punto de vista político y económico CIDEAL es una organización independiente, que fomenta la excelencia profesional y engloba a expertos de distintas tendencias ideológicas. Fue promovida por investigadores, profesionales y académicos de varios países europeos y latinoamericanos, y ha colaborado desde su creación con la Comisión de la Unión Europea y los sucesivos Gobiernos españoles, así como con numerosas instituciones públicas y

privadas de diferente naturaleza y orientación.

Desde este punto de partida, entre las prioridades sectoriales de CIDEAL, dentro de su estrategia de cooperación para el desarrollo, figuran desde hace años los "proyectos de construcción de la paz y prevención de conflictos", dirigidos a crear condiciones que hagan posible la paz y la convivencia en ámbitos territoriales en los que se encuentran en situación precaria o muy amenazada. En esta misma línea, también se llevan a cabo acciones que contribuyan a consolidar los procesos de paz en las etapas posteriores a la superación de conflictos abiertos. Así, CIDEAL trabaja en zonas como Medellín (Colombia) y su periferia, los Territorios Palestinos, el África subsahariana, etc.

Por tanto, y desde este proyecto surgió la oportunidad de investigar con mayor profundidad acerca de la gestión de conflictos en el ámbito internacional y su correlación o replicabilidad en ámbitos de menor escala (intraestatal, urbano, grupal, familiar, escolar, etcétera). Como fruto de esta investigación se decidió editar dos publicaciones: un libro en el que se analizan los conflictos internacionales presentes en el actual mundo globalizado, así como las principales fórmulas para su resolución pacífica, y en segundo lugar este cuaderno dirigido a profesores y otros profesionales de la educación para aprender a resolver los conflictos en el ámbito escolar a través de la negociación.

Según se establece en la legislación educativa nacional, "la finalidad de la ESO consiste en lograr que los alumnos y alumnas adquieran los elementos básicos de la cultura, prepararles para su incorporación a estudios posteriores y para su inserción laboral, y formarles para el ejercicio de sus derechos y obligaciones en la vida como ciudadanos".

Con esta motivación resulta necesario, e incluso imprescindible, poner a disposición de los docentes materiales para el trabajo en el aula sobre diferentes aspectos de la vida que requieren de una profunda reflexión y atención como son los conflictos, que permitan un entrenamiento en el aula sobre las disputas, discusiones y hostilidades que ineludiblemente todo alumno se encontrará a lo largo de su vida, aproximándose a sus medios de solución, y poniendo a su disposición recursos para enfrentarse a ellos. En este mismo sentido los objetivos establecidos para la ESO incluyen aspectos como "practicar la tolerancia, la cooperación, la solidaridad entre las personas y grupos, ejercitarse en el diálogo afianzando los derechos humanos como valores comunes de una sociedad plural y prepararse para el ejercicio de la ciudadanía democrática".

El proyecto, tal y como se comentaba al inicio del prólogo, busca ofrecer a la comunidad educativa fórmulas para acercarnos al tratamiento de los conflictos desde nuevas perspectivas, aprovechando la información que se nos brinda diariamente en los medios de comunicación y la experiencia obtenida analizando otro tipo

de controversias como son los conflictos internacionales entre Estados. El presente cuaderno permite realizar de forma clara y concisa una serie de actividades relacionadas con las fórmulas de tratamiento y resolución de los conflictos en el ámbito educativo, fundamentalmente a través de la negociación, en consonancia con los objetivos marcados por la legislación educativa nacional, ayudando a "fortalecer las capacidades afectivas de los alumnos en todos los ámbitos de la personalidad, en sus relaciones con los demás, así como rechazar la violencia, los prejuicios de cualquier tipo, los comportamientos sexistas y RESOLVER PACÍFICAMENTE LOS CONFLICTOS".

A pesar de que este objetivo puede considerarse como uno de los talones de Aquiles de la educación española (especialmente a tenor de las noticias que diariamente inundan nuestros oídos acerca de la violencia en los centros educativos, no sólo entre los escolares, sino frente al profesorado y otros miembros de la comunidad escolar, incluidos los propios padres, que en ocasiones se ven indefensos a la hora de prevenir, controlar o limitar este tipo de actuaciones), se trata de uno de los factores que se trabajan con mayor interés en muchos centros de enseñanza y para ellos se presenta este material esperando contribuir a resolver y enfrentar este tipo de situaciones.

El cuaderno y la mayor parte de las actividades están diseñados para trabajar con alumnos de cuarto de la ESO, por varias razones. Entre otras, que al finalizar

este nivel educativo los alumnos y alumnas deben desarrollar unas competencias básicas, entendidas como aquellos aprendizajes que se consideran imprescindibles, que son comunes para el conjunto de la Unión Europea y entre las que se encuentra la denominada "Competencia social y ciudadana", que pretende hacer posible que los estudiantes comprendan la realidad social en la que viven, cooperando, conviviendo y ejerciendo una ciudadanía democrática en una sociedad plural y comprometiéndose a contribuir a su mejora. Igualmente son fundamentales las habilidades sociales en este sentido, de forma que los alumnos puedan saber que los conflictos de valores o intereses forman parte de la convivencia y que la mejor fórmula de resolverlos es a través de una actitud constructiva y desde la reflexión crítica y el diálogo.

El texto se presenta como un programa para aprender a resolver conflictos a través de la negociación, y ha sido coordinado por D. Juan Carlos Torrego Seijo (profesor de la Universidad de Alcalá de Henares) y realizado junto con dos miembros de su equipo: D^a Maria José Gómez Puig (orientadora de Secundaria) y D. Andrés Negro Moncayo (orientador de Secundaria), a los que desde aquí queremos agradecer especialmente su esfuerzo y buena disposición para llegar a un resultado final de gran claridad, sencillez y un valioso componente práctico.

Miguel Albarrán Calvo
Coordinador de Formación
CIDEAL

INTRODUCCIÓN

En la vida nos encontramos con momentos o etapas en los que todo parece ir bien, pero también con dificultades u obstáculos que nos generan tensión y que tenemos que tratar de resolver.

Con frecuencia tenemos que resolver conflictos de distinta naturaleza, que si no somos capaces de abordar adecuadamente, pueden convertirse en una fuente de malestar tanto para nosotros como para las personas con las que convivimos.

En estas páginas vamos a aprender algo más sobre cómo comprender los conflictos, cómo analizarlos y resolverlos de un modo adecuado.

No es lo mismo afrontar los conflictos desde la intuición y la emoción que sentimos ante ellos, que desde el conocimiento y la reflexión. Por lo tanto, a lo largo de las actividades de este manual se pretende ayudarte a que consigas:

- Una visión más completa del término conflicto que te ayude a comprenderlo.
- Un dominio de las habilidades necesarias para resolver los conflictos adecuadamente.
- Un conocimiento teórico y práctico sobre una de las técnicas de resolución de conflictos: la negociación.

Para trabajar estos temas en las siguientes páginas te vas a encontrar informaciones y actividades, clasificadas en cinco apartdos:

1. ¿Por qué se producen los conflictos?
2. Comprender la naturaleza del conflicto.
3. Aprendemos a analizar los conflictos.
4. Las habilidades de la negociación.
5. Aprendemos a negociar para resolver conflictos.

Las informaciones se presentan con el siguiente formato:

Información y reflexión

Habrás que leer estos recuadros y reflexionar individual o colectivamente sobre su contenido, siguiendo las indicaciones del profesor.

Las actividades prácticas tendrán el siguiente formato:

Actividades

Algunas las podréis realizar libremente y para otras necesitaréis las indicaciones del profesor.

Al finalizar todas las actividades propuestas a lo largo de estas páginas tendrás otra visión del conflicto y dispondrás de una serie de herramientas personales que te ayudarán en tu vida. Pero no sólo en "las grandes decisiones" que tengas que tomar, sino también para tu vida cotidiana, para esos problemas con los que te encuentras cada día.

Pero empecemos por el principio. Antes de intentar resolver algo es necesario pre-

guntarse por qué ha sucedido ¿no te parece? Sobre esto trata el primer apartado de este programa con el que comenzamos este trabajo.

1. ¿POR QUÉ SE PRODUCEN LOS CONFLICTOS?

Fijate en las siguientes situaciones:

Daniela y el MP3

"Le presté mi MP3 a Daniela y me lo ha devuelto roto. Ella asegura que ya estaba así, pero no es verdad. Es una mentirosa, y ya no me puedo fiar de ella."

Parece que la amiga de Daniela está enfadada y que va a romper la amistad con ella.

Las vacaciones

"Este verano quiero irme de vacaciones una semana con mis amigos, pero mis padres no me dejan, y quieren que vaya con ellos todo el verano a la playa."

Parece que aquí vamos a tener pronto una bronca.

¡Me retrasé!

"Ayer llegué tarde a casa y mi padre me estaba esperando en la puerta muy enfadado. Me dio un grito, no me dejó explicarle el motivo de mi retraso, y me mandó castigada a mi habitación. Me enfadé y dí un portazo, y ahora estoy castigada sin salir todo el fin de semana."

Imaginaos cómo puede terminar esto.

A lo largo de nuestra vida se producen situaciones en las que nuestros intereses o nuestras opiniones entran en contradicción con el punto de vista de otras personas.

Esto es un conflicto interpersonal.

En los casos anteriores, ¿cómo pensáis que pueden terminar sus protagonistas?

En la siguiente tabla elige entre las diferentes posibilidades:

Caso "Daniela y el MP3"	Caso "Las vacaciones"	Caso "¡Me retrasé!"
<ul style="list-style-type: none"> ■ Seguirán enfadadas ■ No se vuelven a hablar. ■ Olvidan el problema y siguen siendo amigas. ■ Se seguirán hablando pero sólo "por cumplir". 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Todos juntos de vacaciones y enfadados. ■ De vacaciones con sus amigos. ■ No se van de vacaciones por el enfado que tienen. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sin hablarse y de morros una temporada larga. ■ Pasado el castigo vuelven a la normalidad. ■ La hija irá con mucho cuidado para no llegar tarde.

¿Has contestado que algunos casos terminan mal o con problemas?

Pues observa cómo terminaron realmente:

Daniela y el MP3

"Daniela volvió a hablar con su amiga y le dijo que a lo mejor tenía razón porque se le cayó la cartera y en ese momento se pudo romper. Le propuso írselo pagando en varias veces"

Las vacaciones

"El padre y la madre hablaron entre ellos y pensaron que era mejor tratar el asunto tranquilamente con su hijo. Este les explicó sus motivos y llegaron al acuerdo de que una parte de las vacaciones las pasaría con sus amigos, porque ya tenía edad y era una persona responsable, y el resto con sus padres y hermanos para poder estar todos juntos"

¡Me retrasé!

"La hija fue a hablar con su padre, le pidió excusas por el grito y le dijo que le gustaría explicarle el motivo de su retraso. El padre le dijo que le gritó porque estaba preocupado y que lo sentía. Hablaron y se aclaró el equívoco"

¿Qué tienen en común estos tres finales? Como verás, lo que en principio parecía el comienzo de un problema, se resolvió adecuadamente. Eso nos hace pensar que los conflictos no tienen por qué ser necesariamente negativos.

En efecto, los conflictos son hechos naturales que suceden continuamente. Tenemos la tendencia a considerarlos como algo negativo, pero en los ejemplos anteriores vemos que no tiene por qué ser así, sino que incluso pueden mejorar las relaciones entre las personas... si se resuelven adecuadamente.

► *Los conflictos interpersonales se pueden producir por distintos motivos y vemos que en general son un desencuentro entre las personas. Pero pueden ser también una oportunidad para aprender. ¿De qué depende? De la manera de resolverlos.*

Cuando se resuelven adecuadamente pueden tener un carácter positivo y aportar beneficios como:

- *Construir relaciones mejores y más duraderas*
- *Aprender mejores caminos para resolver los conflictos*
- *Aprender más sobre nosotros mismos y sobre los demás*

En general, una resolución positiva del conflicto beneficiará al grupo y a los individuos.

Pero, ¿qué podemos hacer para conseguir estos beneficios? Algo fácil y difícil a la vez, aprender a entenderlos, aprender a analizarlos, aprender a resolverlos.

Y esto se puede hacer, y lo vamos a hacer a continuación.

Vamos a ello.

2. COMPRENDER LA NATURALEZA DEL CONFLICTO

Si todos fuésemos iguales y tuviésemos las mismas necesidades e intereses, no existirían los conflictos. Sin embargo, la realidad es bien distinta. Con frecuencia nuestros intereses o nuestros puntos de vista chocan con los de otras personas, y surgen los conflictos.

En efecto, los conflictos forman parte de nuestra vida. Como seres sociales que somos, participamos en diferentes grupos y actividades, y nos relacionamos con

muchas personas. Piensa en un día cualquiera de tu vida, y haz un recuento de los diferentes contextos en los que interactúas: tu familia, el instituto, tu grupo de amigos, el grupo deportivo, la academia, el comerciante de tu barrio donde compras el pan, etc.... En estas relaciones cotidianas es fácil que surjan desavenencias o dificultades, ya que lo normal es que no estemos completamente de acuerdo con todo lo que nos rodea. Pero eso forma parte de la riqueza del ser humano.

Vamos a reflexionar sobre lo que entendemos por conflicto.

Actividad 1.
¿Qué me sugiere el conflicto?

Entre esta lista de términos, subraya aquéllos que según tu opinión tienen relación con el término conflicto:

- | | | |
|--|---|---|
| <p>Odio
Deterioro
Colaboración
Gritos
Pelea
Comunicación
Tristeza</p> | <p>Venganza
Creatividad
Estrés
Enriquecimiento personal
Solución
Discusión
Información</p> | <p>Guerra
Diálogo
Acuerdo
Desacuerdo
Pacto
Creatividad
Lucha</p> |
|--|---|---|

Escribe las palabras que hayas subrayado en las siguientes columnas. Si tú piensas que existen otras que tienen relación con el conflicto y no aparecen entre las anteriores escríbelas también.

Palabras positivas	Palabras neutrales	Palabras negativas

Todas las palabras que has recogido tienen que ver con el conflicto y las has clasificado según el criterio de cómo se entiende el conflicto.

Observando lo que has escrito, marca la concepción de conflicto que tú tienes:

- El conflicto está relacionado con la pelea, la lucha, con el desencuentro, con el "yo gano - tú pierdes".
- El conflicto está relacionado con el avance, con la mejora de las personas.
- El conflicto no es ni bueno ni malo.

Generalmente tenemos una concepción negativa del conflicto, lo entendemos como algo destructivo que deteriora las relaciones y produce odio y frustración. Sin embargo, los términos positivos que aparecen en el anterior listado también tienen que ver con el concepto de conflicto. Eso implica que lo entendamos de otra forma.

Pensemos en el conflicto de otra manera:

*Los conflictos son **situaciones** en las que **dos o más personas** entran en **desacuerdo** porque sus **posiciones, intereses, sus valores, sus deseos, aspiraciones y objetivos** son **incompatibles** o se perciben como incompatibles*

Actividad 2.
Aproximándonos a los conflictos

Vamos a pensar en los conflictos utilizando la definición anterior.

Pensemos en los que vimos en el apartado 1.

Caso "Daniela y el MP3"

- ¿Hay desacuerdo entre ellas?
- ¿Sobre qué asunto están en desacuerdo?
- Daniela dice que el MP3 estaba roto y su amiga dice que no. Parece que lo que dicen es incompatible.
- Cuando tenemos un problema con una persona, nuestra primera reacción suele estar dominada por el enfado, la ira, la rabia, y ello nos puede conducir a juicios precipitados. (Ej: Daniela es una mentirosa, y ya no me puedo fiar de ella).
- Si nos quedamos en estas posiciones iniciales es difícil resolver el problema.

- El desacuerdo que tienen Daniela y su amiga sobre el estado del MP3, ¿es una situación sin solución? Pensemos un poco:

Caso "Las vacaciones"

- ¿Hay desacuerdo importante en la situación?
- ¿Entre quienes se produce el desacuerdo?
- ¿Sobre qué asunto están en desacuerdo?
- ¿Lo que quiere respecto a las vacaciones el hijo y lo que quieren los padres es incompatible (o una cosa o la otra) o solamente se percibe como incompatible?

Caso "¡Me retrasé!"

- ¿Hay desacuerdo importante en la situación?

- ¿Entre quiénes se produce el desacuerdo?
- ¿Sobre qué asunto están en desacuerdo?
- ¿Lo que sostiene la hija y lo que sostiene el padre es incompatible o solamente se percibe como incompatible?

Como vimos en estos casos, el problema radicaba en que se percibía como incompatible lo que reclamaba cada uno, aunque vimos que esto no era así.

Queremos que te fijas en que hay una posición inicial en el conflicto que surge de la ira, el enfado..., que nos lleva a percibir como incompatibles las posiciones de cada uno. En los casos que hemos visto anteriormente hemos podido constatar que existen alternativas que no son incompatibles. Esto depende de cómo percibamos el problema. Los conflictos pueden suponer motivos de enriquecimiento personal, si los sabemos resolver adecuadamente, o desencadenantes de rupturas o problemas mayores si no los abordamos de forma constructiva.

3. APRENDEMOS A ANALIZAR LOS CONFLICTOS

Pero para saber afrontar adecuadamente un conflicto es necesario entender por qué se produce y cuáles son sus elementos.

Vamos a verlo con un ejemplo. Se trata de un conflicto que seguro que has visto alguna vez o que incluso te ha podido suceder: un problema entre dos amigos. Vamos a comenzar leyendo el conflicto tal como nos lo cuentan cada una de las partes. Después lo analizaremos y empezaremos a buscar posibles soluciones.

El conflicto de Antonio y Gonzalo (1)

● El punto de vista de Antonio.

“Somos un grupo de amigos, que estamos en el mismo curso, y que salimos juntos los fines de semana desde hace tres años. Me solía sentar con Gonzalo aunque algunas veces otros compañeros del mismo grupo se intercambiaban los sitios con nosotros. Desde comienzo de curso se incorporó un nuevo compañero al grupo, Luis, que ha llegado este año al instituto. Con él ya somos cinco en el grupo y, como somos un número impar, últimamente me toca sentarme solo. Me siento cada vez más ignorado por el resto de mi grupo y muy especialmente por Gonzalo. Lo que me ha terminado de enfadar es que he tenido que ir solo varias veces a casa a la salida del instituto y que desde hace una semana casi no me llaman por teléfono ni han quedado conmigo para el fin de semana.

1 Adaptado de Torrego, J.C. (coord.) (2000): *Mediación de conflictos en Instituciones Educativas: manual para la formación de mediadores*, Madrid, Narcea.

Me he propuesto aclarar las cosas y he llamado aparte a Gonzalo. Hemos hablado un buen rato y Gonzalo me ha explicado que para él no ha cambiado nada, excepto que Luis es un tío muy enrollado y que cae muy bien a todos y que yo me he puesto cada vez más raro y más borde y, dado que siempre les contesto mal habían decidido pasar de mí. Gonzalo dice que es problema mío y no de los demás. Me he enfadado mucho y le he dicho que también iba a pasar de ellos de ahora en adelante, que se olvidaran de mí, que eran unos malos amigos y además, que Luis era un mal tío que había fastidiado todo.

Me siento incomprendido y dolido porque mis amigos no se han acordado de mí en el momento que más los necesitaba. Además pienso que Gonzalo no me entiende. No tiene razón al decir que he exagerado todo, que soy un borde y que lo que ocurre es que a mi me gusta mandar en el grupo y ahora no puedo hacerlo”.

● **El punto de vista de Gonzalo.**

“Tengo un grupo de amigos con los que me lo paso muy bien. Entre ellos hay un compañero que es mi mejor amigo, Antonio. Nos conocemos desde el colegio y solíamos salir juntos y compartir secretos.

A principio de curso llegó un compañero nuevo que le cayó muy bien a todo el grupo, Luis. Todos le aceptamos desde el comienzo y empezó a salir con nosotros. Sin embargo, Antonio se ponía cada vez más borde, raro y plasta. Todo había que decírselo de una forma especial para que no se sintiera ofendido. Además, Antonio comenzó a decir que Luis era un poco raro, que no se fiaba de él y que quería que se fuera del grupo. No entiendo por qué se lo toma así. Además cada vez me apetece menos salir con él ya que cada vez que le llamo pone más pegadas para salir, para dejar los apuntes, para vernos un rato.

El otro día, de repente, Antonio me llamó aparte y me dijo de todo, echándole las culpas al resto del grupo y haciéndose la víctima. Intenté decirle que para mi no ha cambiado nada, que era él el que estaba raro y que no tenía por qué imponer su criterio respecto a Luis. En ese momento se armó un lío, se puso como un energúmeno y fue imposible llegar a un acuerdo.

No comprendo nada, no entiendo cuál es el problema real, ni por qué Antonio se ha puesto así. Encima el grupo se está mosqueando con él y me da pena, porque es mi amigo”.

Actividad 3:
Analizando conflictos

Vamos a analizar este conflicto para entenderlo mejor y tratar de buscarle una solución. Para ello trataremos de contestar a estas preguntas-clave:

Empezamos fijándonos en todo lo que afecta a las **personas** que están en este conflicto.

- ¿Quiénes son los protagonistas en este conflicto?
- ¿Hay una tercera persona? ¿Quién?
- ¿Influyen en el conflicto algunas personas más?

Como ves, en un conflicto influyen más personas de las que parecen.

- ¿Cuál es el origen del problema para Gonzalo?
- ¿Y para Antonio?
- ¿Cómo se siente Antonio?
- ¿Cómo se siente Gonzalo?
- ¿Cómo se sienten el resto de amigos del grupo?
- ¿Qué es lo que quiere Antonio?
- ¿Y qué es lo que quiere Gonzalo?
- ¿Pero, qué es lo que busca Antonio pidiendo lo que pide? ¿Con qué realmente se sentiría a gusto y satisfecho?
- ¿Y Gonzalo?
- ¿Es lo mismo con lo que se sentirían satisfechos que lo que piden por el enfado?

En efecto, son cosas distintas. Para resolver un conflicto es necesario distinguir lo que pide cada uno de los protagonistas de lo que realmente están necesitando para sentirse bien.

Seguramente, después de haber reflexionado sobre todas estas preguntas, ahora ves el conflicto entre Antonio y Gonzalo de otra manera. Como habrás podido apreciar, en el conflicto hay muchos elementos que es necesario tener en cuenta para poder buscar su solución.

Estos elementos son:

- **Las personas:** son los protagonistas del conflicto. Puede haber protagonistas principales (Antonio y Gonzalo) o secundarios (Luis y el grupo de amigos) y todos deben ser tenidos en cuenta al intentar resolverlo.

- **Las percepciones del problema:** *Cómo lo ve cada una de las partes*
- **Los intereses o necesidades:** *Qué es lo que quiere cada una de las partes y cómo se sentiría satisfecho.*
- **Los valores:** *Las creencias o principios que están presentes en el interior de cada uno, por ejemplo, la amistad, la fidelidad, la sinceridad, etc.*

Además para comprender el conflicto es necesario conocer su origen, qué fue lo que lo desencadenó y cómo ha ido evolucionando.

Vamos a ver ahora cómo se ha desarrollado el conflicto.

- Intenta describir brevemente la historia del conflicto entre Antonio y Gonzalo, integrando los dos puntos de vista. Indica cómo se inició, cómo se desarrolló, cuál es la situación actual. Piensa en cómo lo perciben cada una de las partes: ¿Creen que tienen toda la razón? ¿Piensan que el otro no la tiene? ¿Podrían llegar a entenderse?

También necesitamos saber cómo es la situación actual.

- Piensa sobre cómo está la relación y la comunicación entre Antonio y Gonzalo.
 - ¿Hay poca o mucha relación?
 - ¿Sigue existiendo amistad o se han vuelto hostiles el uno con el otro, se llevan mal?
 - ¿Están tranquilos o están nerviosos, irritados con el problema?
 - ¿Hay confianza o desconfianza entre ellos?
 - ¿Existe algún tipo de prejuicios entre ellos?

Por último, para terminar de analizar a fondo el conflicto debemos hacernos una última pregunta:

- ¿Qué es lo que, en definitiva, está en disputa?

En el caso de Antonio y Gonzalo existe un conflicto de intereses, ya que cada uno quiere una cosa distinta respecto a su relación. Sin embargo pueden darse conflictos por otro tipo de motivos. Veamos algunos ejemplos que ya conoces:

Daniela y el MP3

"Le presté mi MP3 a Daniela y me lo ha devuelto roto. Ella asegura que ya estaba así, pero no es verdad. Es una mentirosa, y ya no me puedo fiar de ella."

Las vacaciones

"Este verano quiero irme de vacaciones una semana con mis amigos, pero mis padres no me dejan, y quieren que vaya con ellos todo el verano a la playa."

Los apuntes

"Le he pedido a Alberto los apuntes de Historia y no me los ha querido dejar. Alberto es mi mejor amigo y yo no esperaba esto de él. Yo creo que un amigo tiene que estar dispuesto a ayudarse en todo, pero él dice que lo que hago es aprovecharme de él."

¡Me retrasé!

"Ayer llegué tarde a casa y mi padre me estaba esperando en la puerta muy enfadado. Me dio un grito, no me dejó explicarle el motivo de mi retraso, y me mandó castigada a mi habitación. Me enfadé y dí un portazo, y ahora estoy castigada sin salir todo el fin de semana."

*Como verás, estas 4 situaciones plantean conflictos de distinta naturaleza. En algunos casos los conflictos pueden deberse a **problemas de comunicación o de relación**, en otros casos pueden surgir porque hay **diferentes intereses o necesidades**, y en otros por diferentes valores o creencias*

Las causas del conflicto pueden ser infinitas, pero pueden clasificarse en tres tipos:

- **Conflictos por problemas de comunicación (malentendidos, malas maneras, etc...)**
- **Conflictos por necesidades o intereses**
 - *psicológicas (pertenecer a un grupo, mantener una relación...)*
 - *materiales (posesión de un objeto o un bien).*
- **Conflictos por valores o creencias (discrepancias sobre formas de entender lo que es bueno o malo).**

Un conflicto puede tener simultáneamente varias de estas causas.

Actividad 4:
Causas de los conflictos

Partiendo de la clasificación anterior sobre causas de conflictos, indica de qué tipo serían los anteriores:

Conflicto	Daniela y el MP3	Las vacaciones	Los apuntes	¡Me retrasé!
Tipo/s				

Actividad 5:
Recordando conflictos

Por parejas, pensad en algún conflicto que hayáis vivido de cada uno de los tres tipos mencionados anteriormente, y comentad cómo se resolvió o si sigue latente.

Descripción de los conflictos: - - -
Resolución y estado actual: - - -

Estilos de afrontamiento del conflicto

La forma como abordemos el conflicto o su posible solución es un factor importante para que el proceso concluya con éxito.

Podríamos distinguir 3 estilos de afrontamiento del conflicto:

Estilo agresivo

Se caracteriza por los siguientes rasgos o conductas:

- *Imposición, presión*
- *Búsqueda de ganancia a costa del otro*
- *Intransigencia*
- *Deseo de vencer*
- *Manipulación*

Ejemplo: "¡Si quieres que seamos siendo amigos tienes que hacer lo que yo te diga y si no te vas a enterar!"

Estilo pasivo o blando

Este estilo se identifica por los rasgos siguientes:

- *Abandono rápido y fácil de la posición inicial*
- *Sumisión, cesión ante las presiones*
- *Sacrificio de los intereses propios*
- *Timidez, falta de seguridad en uno mismo*

Ejemplo: "Bueno, haré lo que tu quieras, pero no te enfades conmigo".

Estilo positivo, comprensivo o cooperativo

Este estilo se identifica por los rasgos siguientes:

- *Separar a la persona del problema*
- *Se considera al otro como una persona digna de tener en cuenta y de ser escuchada*
- *Se defiende la propia opinión sin lesionar los derechos de los demás*
- *Se intenta entender las razones del otro*
- *Se busca una solución que satisfaga a ambas partes.*

Este estilo se denomina también asertivo.

Ejemplo: "Me siento incómodo y dolido con lo que has dicho. Me gustaría que escucharas lo que yo pienso y que habláramos".

Actividad 6:
Los estilos de afrontar conflictos

Formando grupos de 3, escenificar situaciones en las que predominen cada uno de los tres estilos. Una persona actúa como observador.

¿Cómo os habéis sentido?

¿Cuáles son las consecuencias previsibles según se utilice uno u otro?

Actividad 7:
Resolviendo conflictos

Vamos a seguir trabajando sobre la forma de afrontar conflictos, pero de otra manera. Imagínate la siguiente situación:

"Estás en la fila del cine para sacar entradas. Llevas tiempo esperando, estás cansado y quedan pocas para la película que quieres ver. De repente ves a una pareja que disimuladamente se empieza a acercar a la fila por delante de ti, se pone a charlar y, en un movimiento de la fila se mete. Tú..."

Responde a las siguientes preguntas:

	...respuesta agresiva?	...respuesta pasiva?	...respuesta positiva, cooperativa, comprensiva?
¿Cómo reaccionarías si tuvieras una...			
¿Qué consecuencias tendría para <ul style="list-style-type: none"> - tu objetivo: sacar la entrada - la visión de ti mismo - tus emociones y sentimientos 			

Las consecuencias de cada tipo de respuesta son muy diferentes y nos llevan a formas muy distintas de resolver los conflictos.

¿Cuál crees que sería la respuesta más adecuada?

Otras situaciones.

Ser positivo, comprensivo o cooperativo no necesariamente implica decir siempre lo que piensas. Si no se dan las condiciones adecuadas, la respuesta puede ser evitar el problema, posponer su solución, e incluso utilizar la fuerza de forma legítima para parar una situación de violencia. Piensa en estos ejemplos:

- *"Una persona está muy nerviosa porque ha tenido un contratiempo importante. No quiere que nadie le moleste y quiere estar sola y en silencio. No es casi capaz de controlar su agresividad. Te diriges a ella para ofrecerle tu ayuda y te grita desafiadamente".*

En este caso una respuesta diciendo que te molesta su comportamiento podría desencadenar violencia. Sería más adecuado no intervenir.

- *"Un chico está sufriendo un ataque de nervios y se está autoagrediendo (se tira de los pelos, se deja caer contra el suelo...) provocándose lesiones.*

En este caso no es posible ponerse a razonar con él. Sería más adecuado detenerle, si es posible, o pedir ayuda a otras personas.

- *"Un atracador armado con una navaja te pide el dinero".*

Piensa las posibles consecuencias de una respuesta agresiva o de intentar que entre en razón. Mejor no probarlo.

- *"Un chico está pegando a un compañero más débil en el patio".*

En este caso la respuesta positiva sería intentar detener el abuso y avisar a un adulto (profesor, etc.).

4. LAS HABILIDADES DE LA NEGOCIACIÓN

Observa la siguiente situación: Gustavo ha quedado con su amigo Pedro para hablar sobre el problema que tuvieron el día anterior. Se produce el siguiente diálogo:

Gustavo: *Ya era hora de que dieras la cara, pensaba que no ibas a aparecer, llevo más de veinte minutos esperándote.*

Pedro: *Pues la verdad es que si llego a saber que ibas a estar así de chulo no vengo.*

G: *Encima con amenazas. No te basta con haberme perdido los apuntes de física, sino que además te permites llegar tarde y ni siquiera pides disculpas.*

P: *¿Para qué, si sé que no me vas a escuchar?*

G: *Bueno, vale, que no tengo todo el día. ¿Has encontrado mis apuntes o no?*

P: *Ya te lo dije ayer, creo que me los dejé en el polideportivo, pero he llamado y nadie los ha encontrado. Me temo que algún gracioso los haya tirado a alguna papelería.*

G: *¿Y lo dices así, tan tranquilo? ¿Y ahora cómo quieres que me estudie el examen? Sabes que me juego el curso, y esos apuntes eran fundamentales para mí. Eres un desastre, siempre lo pierdes todo. No sé por qué me he fiado de ti, no tenía que habértelos dejado.*

P: *¡Oye, oye, tú, no te pases! Parece que de repente se te ha olvidado cuántas veces te he dejado yo mis cosas, y todas las veces*

que te he ayudado!

G: *¡Pero eso no te da derecho a perderme los apuntes y quedarte tan fresco! ¡Como no los encuentres te vas a enterar!*

P: *¿Pero tú de qué vas? ¡Tú a mí no me amenazas! ¿Te enteras?*

Esta discusión podría seguir eternamente, y por el cariz que va tomando puede acabar fácilmente con la ruptura de la relación entre los dos amigos.

Independientemente del final de la historia (si aparecen o no los apuntes), está claro que la forma en la que Gustavo y Pedro han abordado el conflicto no es la más adecuada.

Actividad 8: ¡Qué buena comunicación!

Responde a las siguientes preguntas relacionadas con el diálogo anterior:

- ¿Crees que la forma de comenzar el diálogo entre los dos amigos ha sido la adecuada? ¿Por qué?
- ¿Qué estilo de afrontamiento están utilizando?
- ¿Han expresado claramente cómo se

siente cada uno?

- ¿Han aportado razones?
- ¿Han intentado buscar una solución entre los dos?
- ¿Crees que algunos comentarios de Gustavo o de Pedro han podido influir negativamente en el proceso? ¿Cuáles?

Habilidades para afrontar adecuadamente los conflictos interpersonales

La comunicación es un elemento fundamental para resolver bien los conflictos. Necesitas saber comunicarte para poder expresar lo que sientes o lo que te preocupa, y lo que deseas que cambie cuando tienes un problema. Igualmente, necesitas entender las razones y los argumentos del otro, por lo que también es muy importante saber escuchar adecuadamente.

Muchas veces, los problemas entre las personas se generan porque no ha existido una comunicación clara. De hecho, los malentendidos o falsas interpretaciones están en la raíz de muchos conflictos mal resueltos.

Una vez que dos personas son capaces de entenderse y escucharse, es cuando pueden empezar a buscar la solución a los problemas.

Pero no basta con sentarse a dialogar. Para que un proceso de comunicación sea realmente eficaz tienen que darse una serie de condiciones:

- Mostrar interés por entender a la otra persona, sus argumentos, sus razones, cómo se siente... Esto es lo que se denomina empatizar, y es un elemento fundamental de la comunicación.*
- Respetar al otro y no interrumpir, evitando dar consejos o sugerencias salvo que nos lo estén pidiendo.*
- Controlar los aspectos no verbales de la comunicación: tono de voz adecuado, gestos que indiquen aceptación y escucha, postura receptiva...*

Pero comunicarse adecuadamente no es fácil. A veces, cuando dialogamos con otra persona hacemos comentarios o ponemos gestos que pueden molestar a nuestro interlocutor, bloqueando el proceso o provocando una discusión.

*¿Cómo te sentirías si al hablar con otra persona ésta te interrumpe constantemente, se ríe de ti, te ordena lo que tienes que hacer o te insulta? Estas conductas suponen importantes **barreras a la comunicación**.*

En el siguiente cuadro² aparecen los principales obstáculos para una comunicación eficaz.

² Adaptado de Torrego, J.C. (coord.) (2000): *Mediación de conflictos en Instituciones Educativas: manual para la formación de mediadores*, Madrid, Narcea.

Conducta	Explicación	Ejemplos
Mandar, ordenar	Decir al otro lo que tiene que hacer	"Debes..." "Tienes que ..."
Amenazar	Decir al otro lo que le puede suceder si no hace lo que le decimos	"Como no hagas ... te voy a ..." "Más vale que ... porque si no ..."
Sermonear	Hacer referencia a una norma, para decirle al otro lo que tiene que hacer	"Los chicos de tu edad no deben ..."
Aconsejar, tratar de influir	Decirle al otro, sin que te lo pregunte, lo que es mejor para él	"Lo que tienes que hacer es ..."
Juzgar	Emitir un juicio sobre la otra persona	"Tú eres una mala persona" "Eres un vago"
Ironizar	Reírse del otro	"Sí claro, tú eres más listo que nadie"
Desautorizar	Quitar la razón al otro	"Lo que dices es una bobada"
Insultar	Despreciar al otro	"Eres un idiota" "Lo que pasa es que tú eres tonto"
Interpretar, diagnosticar	Decirle al otro el motivo de su actitud	"En el fondo lo que te pasa es que tienes envidia"
Interrogar inquisitivamente	Hacerle muchas preguntas al otro con el objeto de "pillarle" o bloquearle	"¿Pero no habías dicho que...? " "Así que ¿dices que no estabas ahí?" "¿Pero no me dijiste antes que sí estabas?..."
Generalizar	Exagerar un rasgo o un comportamiento de una persona.	"Siempre estás ..." "Nunca escuchas "

Actividad 9:
Cuidando la comunicación

Vamos a analizar frases típicas que solemos utilizar y a pensar en los efectos que producen en el otro. Rellena la siguiente tabla y posteriormente la pones en común con tu compañero.

Frase	Tipo/s de conducta	Reacción que produce en el otro
¡No tienes ni idea de lo que dices!	Desautorizar, insultar	Enfado, ponerse a la defensiva
¡Tienes que protestar menos y trabajar más!		
Deberías portarte mejor con tus amigos		
Una chica tan formal como tú no debería salir con esa gente		
Como no me dejes los apuntes te vas a enterar (a un amigo)		
Lo que te pasa es que estás celosa de Elisa		
¡Ya ha llegado el mejor compañero de la clase, el que siempre deja los apuntes!		
Eres un mal amigo		
Siempre estás hablando de más.		

Como habrás podido comprobar, este tipo de frases provoca un efecto en la persona que las escucha que es totalmente lo contrario a una buena comunicación. Es difícil que, después de haberlas oído, con los sentimientos que producen, las personas hablen con tranquilidad, se escuchen

Vamos a seguir practicando con este tema porque es muy importante.

<p style="text-align: center;">Actividad 10: Analizando la comunicación</p>
--

Por parejas, inventad diálogos en los que aparezcan expresiones parecidas a las que hemos visto en la actividad 9.

Diálogo 1:
¿Cómo se sentirían las personas?
¿Cómo continuaría la comunicación?

Diálogo 2:
¿Cómo se sentirían las personas?
¿Cómo continuaría la comunicación?

Algunos aspectos que mejoran la comunicación

Frente a los ejemplos anteriores que indicaban obstáculos en la comunicación, existen ciertos trucos o habilidades para mejorarla, que se pueden aprender y practicar.

Estas habilidades constituyen lo que se denomina escucha activa y son las siguientes:

CLAVES DE LA ESCUCHA ACTIVA	Ejemplos
Ser capaz de ponerse en el lugar del otro, mostrar empatía.	<i>"Entiendo cómo te sientes" "Me hago cargo"</i>
Parfrasear: decir con las propias palabras lo que el otro acaba de decir. Esto permite verificar si le estamos entendiendo bien.	<i>"Entonces lo que pasaba era que..." "O sea que te sentiste mal porque..."</i>
Emitir palabras de refuerzo o cumplidos.	<i>"Esto que dices es interesante" "Debes ser muy bueno jugando al fútbol" "Estupendo"</i>
Resumir: informar a la otra persona de nuestro grado de comprensión de lo que dice.	<i>"Si no me equivoco lo que ha sucedido es..." "O sea, lo que me estás diciendo es que..."</i>

Además existen otras "claves" de escucha activa que tienen que ver con nuestra actitud ante el interlocutor:

- Mirar a los ojos*
- Decir palabras o hacer gestos de asentimiento (sí, claro, es verdad, por supuesto..., gestos con la cabeza, etc.)*
- Postura y gesto de escucha: evitar estar haciendo otra cosa a la vez.*

Actividad 11:
¿Siento que me escuchas?

Poneos en grupos de cinco o seis personas y realizad la actividad siguiendo las instrucciones del profesor.

Responded a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué ha contado el actor 1?
2. ¿Se ha sentido escuchado?
¿Cómo ha ido evolucionando su conducta y conversación a lo largo de la actividad? ¿Al final cómo se ha sentido, qué sentimientos tenía?
3. ¿Qué cosas hacía el actor 2? ¿Qué efectos provocaba en su compañero?
4. ¿Qué sucede con la comunicación cuando se hace lo que ha hecho el actor 2?

Actividad 12:
"Siento que me escuchas"

Por parejas, sentarse cara a cara. Durante tres minutos uno habla y el otro escucha, utilizando ambos las recomendaciones de la Escucha Activa.

¿Cómo os habéis sentido?

Mensajes en primera persona

Otra habilidad muy importante que mejora enormemente la comunicación es utilizar mensajes en primera persona o mensajes "yo".

Observa estos ejemplos:

Inés le dice a Lucía:

"Eres una mala amiga. Siempre estás contando chismorreos a todo el mundo.

Es imposible fiarse de ti"

▶ *¿Qué reacción crees que provocará esta frase en Lucía?*

Lo más probable es que, al sentirse agredida, responda con una frase de tono parecido, y es muy probable que la cosa acabe mal.

Ahora observa esta otra posibilidad:

Inés le dice a Lucía:

"Ayer me sentí mal cuando me enteré que la mitad de la clase se había enterado de lo que te conté. Sólo te lo había confiado a ti y esperaba que guardaras el secreto.

Para mi era importante. Ahora siento que no puedo confiar en ti".

Como verás, Inés está siendo muy clara con su amiga, pero el estilo ha variado completamente, ¿verdad?

*En el primer caso, se trata de un **mensaje-tú**, cargado de rabia y de ira. El segundo es un **mensaje-yo**, y se centra en lo que la persona siente, quiere o le preocupa, sin entrar en ataques personales.*

Los mensajes-yo y los mensajes-tú tienen impactos muy diferentes en la persona que los recibe.

Vamos a practicarlo:

Actividad 13:
Practicando mensajes tú y mensajes yo

Por parejas, intercambiar mensajes-tú y mensajes-yo sobre el mismo tema.
¿Cómo os habéis sentido?
¿Cuáles son las ventajas de utilizar mensajes-yo?

La estructura de los mensajes yo

Cuando utilizamos los mensajes en primera persona para explicar al otro algo que nos molesta, es muy útil utilizar la siguiente estructura:

.....
*Cuando tú me siento porque
..... Lo que me gustaría/necesitaría/desearía es
.....*

Ejemplo: Tu compañero de clase está constantemente cogiéndote los bolis sin tu permiso, y nunca trae su propio material.

En lugar de decirle: "Eres un jeta. Estas siempre cogiendo cosas a los demás y aprovechándote de todo el mundo"

Es más correcto plantearle: "Cuando me coges las cosas sin permiso me siento mal porque no es la única vez y además yo necesito mi material. Creo que deberías acordarte de traer tus cosas para evitar problemas"

Quizás te suene mejor esto, que también sería un mensaje-yo: "No me gusta que cojas mi material porque lo necesito para trabajar. Podrías acordarte de traer tus cosas para evitar problemas"

Actividad 14:
Ahora con mensajes yo

SITUACIÓN	MENSAJE EN 1ª PERSONA
Tu hermano pone la música muy alta y no te puedes concentrar para estudiar. Un amigo te ha dicho algo que no te ha gustado.	
En un trabajo en equipo uno de los compañeros no hace su parte y luego quiere compartir la nota.	

RECUERDA:

- *La comunicación poco eficaz es en muchas ocasiones la causa de que los conflictos aumenten (escalada del conflicto).*
- *La comunicación eficaz puede convertir un conflicto en una ocasión de enriquecimiento personal y una experiencia de aprendizaje.*
- *En definitiva:*
 - **SI LA COMUNICACIÓN ES POBRE EL PROBLEMA CRECE**
 - **SI LA COMUNICACIÓN ES RICA LA PERSONA CRECE**

5. APRENDEMOS A NEGOCIAR PARA RESOLVER CONFLICTOS

Una de las estrategias que podemos utilizar para resolver un conflicto interpersonal es la negociación. Este procedimiento persigue dos objetivos:

- *lograr un acuerdo satisfactorio para ambas partes,*
- *mantener la relación que existía entre los participantes (o incluso mejorarla).*

La negociación es, por tanto, un sistema muy adecuado para intentar resolver los problemas entre compañeros o entre amigos. Los conflictos se entienden como problemas compartidos que deben resolverse de forma cooperativa. Se trata fundamentalmente de llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos.

Esta estrategia exige una comunicación abierta, de doble vía, para entenderse y avanzar hacia el acuerdo.

Pero no todos los problemas se pueden resolver mediante la negociación, ya que hay conflictos que por su naturaleza no son negociables.

Actividad 15: Los límites de la negociación

¿Cuáles de estas situaciones crees tú que se pueden negociar y cuáles no? Escribe SÍ o NO en la tabla. No indiques la causa.

Situación	¿Es negociable?	Causa
Pedro tiene 15 años y ha discutido con su profesor de matemáticas, llegando a abandonar el aula de un portazo. El profesor le ha obligado a volver a clase, pero Pedro ha amenazado con no volver a pisar el aula.		

<p>Enrique y Luis han discutido porque su amigo común, Marcos, les ha pedido que no comenten al tutor que ha participado en una pelea en la que otro compañero ha resultado herido grave. Enrique es partidario de comentarlo con el tutor, y sin embargo Luis piensa que es más importante defender a su amigo, aunque esté encubriendo un posible delito.</p>		
<p>Luisa quiere celebrar su cumpleaños haciendo una fiesta en su casa, pero sus padres no quieren porque tienen miedo de que se comporten de forma irresponsable.</p>		
<p>El grupo de 4º C quieren hablar con el jefe de estudios para que cambien a la profesora de Ética por otra.</p>		
<p>Rubén lleva más de un mes con un problema respiratorio, y el médico le ha dicho que tiene que vigilar sus hábitos de vida, ya que corre el riesgo de contraer una grave enfermedad. Este fin de semana, sus amigos organizan una acampada en la sierra, y la previsión meteorológica anuncia una bajada acusada de las temperaturas. Sus padres no le dejan ir a la acampada, y Rubén ha amenazado con irse aunque sea sin su permiso.</p>		
<p>Mohamed ha llegado nuevo al centro este curso. Algunos de sus compañeros de clase quieren que se vaya porque no habla español.</p>		
<p>En 4º C les han coincidido cuatro exámenes distintos en el mismo día. Falta un mes. Quieren cambiar alguno.</p>		

Tras haber reflexionado ten en cuenta lo siguiente:

No son negociables los conflictos que tienen que ver con:

- *una norma superior justa: el derecho a la educación, la obligación de asistir a clase, derechos y deberes de los alumnos.*
- *cuestiones relacionadas con la salud, la dignidad, los derechos humanos.*
- *cuestiones que tienen que ver con la organización de las instituciones y que no están sujetas a cambios: horarios de clase, plantilla de profesores, etc.*

Vuelve a la tabla. Tras leer lo anterior reconsidera tus respuestas, si es necesario, e indica la causa por la que es o no negociable cada uno de los conflictos.

Las fases en la negociación

Negociamos a diario, aunque muchas veces no somos conscientes de que lo hacemos. Si pensamos en un día cualquiera, nos daremos cuenta de que vivimos situaciones en las que tenemos que ponernos de acuerdo con nuestros padres, con nuestros compañeros, con el profesor. Pero el resultado de estas negociaciones no siempre es el deseado, y muchas veces nos quedamos con la sensación de estar peor que al principio.

Por eso es importante saber negociar adecuadamente. En definitiva se trata de una técnica que podemos practicar y llegar a dominar.

Lo primero que debemos saber es que la negociación es un proceso que tiene varias fases. Estas se pueden resumir en:

- 1º.- **Acuerdo de negociación.** *Las partes implicadas en el conflicto deciden voluntariamente realizar la negociación y se comprometen a aceptar las reglas y el acuerdo al que se llegue. Esto se concreta en:*
 - *Expresar interés y disposición a discutir el problema.*
 - *Fijar un momento y un lugar para hablar.*
 - *Establecer unas reglas: ser honesto, escuchar al otro, no interrumpir, evitar acusaciones, no insultar, mantener la confidencialidad.*

- 2º.- **Recoger puntos de vista.** Cada una de las partes explica en primera persona a la otra parte:
- Cuáles son sus necesidades o intereses,
 - qué es lo que quiere conseguir,
 - cómo se siente ante el problema.
- 3º.- **Búsqueda de temas a resolver.** Después de escuchar las razones y puntos de vista del otro se trataría de:
- Buscar qué cosas interesa resolver a las dos partes,
 - buscar posibles acuerdos,
 - buscar objetivos comunes.
- 4º.- **Posibles soluciones.** Se plantean conjuntamente diferentes soluciones al problema en las que todos ganen:
- Cada uno va sugiriendo posibles soluciones que beneficien a todos,
 - plantear soluciones creativas.
- 5º.- **Evaluar las opciones.** Pensar en las ventajas e inconvenientes de cada una de las posibles soluciones.
- 6º.- **Acuerdo.** Se elige la solución que resulte más beneficiosa para ambas partes. Se elabora un acuerdo consensuado. Este puede hacerse por escrito.

Es importante que sepas que la negociación es una técnica que solamente se podrá utilizar si no estamos muy alterados emocionalmente y tenemos capacidad de control sobre nuestro comportamiento

Vamos a ver el proceso de negociación con un ejemplo. Para ello nos vamos a fijar en el conflicto que hemos trabajado anteriormente, el de Antonio y Gonzalo. Poniéndonos en el punto de vista de Antonio y de Gonzalo, vamos a analizar cómo sería el proceso de negociación.

Para ello vamos a seguir los pasos que hemos explicado en el apartado anterior, esta vez formulados en primera persona (cada uno de los implicados en el conflicto). Primero contestaremos a las preguntas más individuales, y luego intentaremos responder a las tres últimas de forma conjunta.

1º.- Acuerdo de negociación.

Antonio piensa: "Creo que merece la pena intentar solucionar el problema entre los dos. Lo voy a intentar".

Gonzalo piensa: "Antonio es mi amigo desde que éramos pequeños, y no quiero perder su amistad. Quiero solucionar el problema que tenemos".

2º.- Recoger puntos de vista.

EL PUNTO DE VISTA DE ANTONIO

¿Qué es lo que yo quiero?

Que no me ignoren, que cuenten conmigo como antes, especialmente Gonzalo.

¿Cómo me siento?

Me siento dolido e incomprendido. Creo que mis amigos me han abandonado cuando más los necesitaba.

¿Por qué he reaccionado así?

Porque me he encontrado solo, y porque me han echado en cara que yo era un borde. Eso me ha hecho enfadar. Creo que Luis lo ha fastidiado todo a propósito.

EL PUNTO DE VISTA DE GONZALO

¿Qué es lo que yo quiero?

Que no se ponga tan pesado y que no sea tan desconfiado, que todo sea como antes. Yo tengo otros amigos además de él y no quiero que sea tan exigente.

¿Cómo me siento?

Me siento molesto y un poco harto. Pero por otra parte me da pena, porque es mi amigo.

¿Por qué he reaccionado así?

La verdad es que cada vez me apetece menos salir con él y le hago menos caso porque no me gusta cómo se pone. Además, no entiendo lo que pasa.

3º.- **Búsqueda de temas a resolver.**

¿Cuáles son nuestros intereses comunes? Los dos queremos seguir siendo amigos.

4º.- **Posibles soluciones.**

Después de habernos escuchado se nos ocurren estas posibles formas de solucionar el problema:

- 1. Que Gonzalo hable con Luis para que no se ponga tan borde con Antonio, y que le acepte en el grupo.*
- 2. Que Antonio haga un esfuerzo por ser más sociable (salir con el grupo, dejar los apuntes...).*
- 3. Que Antonio hable directamente con Luis, ya que piensa que es el causante del problema.*
- 4. Que todos estén más atentos para avisar a Antonio de los planes que hacen y cuenten con él.*
- 5. Que Luis se vaya del grupo.*

5º.- **Evaluar las opciones**

Hemos valorado las posibles soluciones y hemos descartado algunas (la 3 y la 5), ya que no nos parecían las más adecuadas.

6º.- **Acuerdo**

Con el resto de las soluciones hemos llegado al siguiente acuerdo:

Antonio pondrá de su parte para ser más sociable y menos desconfiado, y todos los demás se acordarán de tenerle al día de los planes del grupo. Además, Gonzalo hablará personalmente con Luis para que también ponga de su parte.

Experimentamos la negociación

A continuación vamos a experimentar un proceso de negociación aplicando todo lo que hemos aprendido hasta ahora. Para ello vamos a analizar un caso que te proponemos y vamos a seguir los pasos para planificar la solución. Posteriormente pensarás sobre un

problema que te preocupe o sobre un conflicto que hayas tenido, y harás lo mismo. Para ello seguiremos las fases que hemos visto.

Preparación

RECUERDA:

Para que la negociación tenga éxito deben darse, entre otras, las siguientes

CONDICIONES:

- . **Tener claro lo que queremos.**
- . **Confiar en la otra persona.**
- . **Separar a la persona del problema.**
- . **Ser creativos, estar dispuestos a buscar soluciones.**
- . **Recordar los pasos de la negociación.**

Una vez que hayamos reflexionado sobre estos aspectos previos, es el momento de sentarse a dialogar y a negociar. Es muy importante que dispongamos de tiempo suficiente, evitando posibles interrupciones, y que adoptemos una actitud de saber escuchar, de honestidad, etc., intentando buscar alternativas al problema previendo las consecuencias de nuestras decisiones.

Tenemos que aprender a reconocer estas condiciones previas.

En primer lugar hay que valorar si estamos en condiciones de negociar o no. Lo vamos a experimentar a través de una serie de ejemplos.

Actividad 16:
¿Se puede negociar?

Lee los siguientes ejemplos e indica si se está o no en condiciones de negociar, argumentando tu respuesta.

Caso 1

Andrés ha ido a coger su camiseta favorita del armario y se la encuentra arrugada y con un roto. Piensa "Ya me la ha vuelto a coger mi hermano, y encima esta vez se la ha cargado". Coge la camiseta, la hace un "rebuño" y se va directamente a buscarle para negociar con él.

¿Están en condiciones de negociar? ¿Por qué?

Describe lo que sucedería si se ponen a negociar.

Caso 2

Rocío ha terminado el trabajo de Lengua. Cuando llega a clase al día siguiente se da cuenta de que no lo ha metido en la mochila. Se lo dice al profesor y éste, que está harto de que la mayoría de la clase entregue tarde y mal los trabajos, le dice que está suspendida y que no le sirven excusas.

¿Están en condiciones de negociar? ¿Por qué?

Describe lo que sucedería si se ponen a negociar.

Caso 3

Daniel ha perdido sus apuntes de Matemáticas y los necesita para preparar el examen de la próxima semana. Le pide a su amigo Jaime, ¡su mejor amigo!, que le deje los suyos y éste le responde que vale ya, que siempre está igual y que los busque. Daniel se siente traicionado y le dice...

¿Están en condiciones de negociar? ¿Por qué?

Describe lo que sucedería si se ponen a negociar.

Caso 4

Pilar y Cristina son muy amigas y salen con un grupo de chicos, pero no son novias de ninguno. A las dos les gusta Evaristo y esto lo han comentado entre ellas. Un día Pilar se entera de que Cristina ha quedado a solas con Evaristo y han ido al cine sin decirle nada. Pilar se siente furiosa y un poco celosa por el comportamiento de su amiga.

¿Están en condiciones de negociar? ¿Por qué?

Describe lo que sucedería si se ponen a negociar.

Analizando las cuatro situaciones anteriores podemos llegar a las siguientes conclusiones:

Antes de comenzar a negociar es necesario pensar en:

- *El momento para hacerlo. No todos son adecuados.*
- *El lugar. No es lo mismo plantearlo en un lugar adecuado que en medio de un pasillo del instituto.*

- Las emociones que se sienten. A veces es necesario dejar correr la ira, el enfado, tranquilizarse y pensar cómo se va a plantear la negociación con más tranquilidad, más pausadamente.

Seleccionar el momento y el lugar es más o menos fácil. Lo difícil es reconocer las emociones que sentimos y cómo nos influyen.

Vamos a hacer una práctica con los cuatro ejemplos anteriores para analizar las emociones que se producen en cada caso.

Actividad 17:
Reconociendo emociones³

Vamos a aprender a reconocer las emociones que nos provocan distintas situaciones. Esto es muy importante porque ellas nos condicionan nuestros actos, y si no somos capaces de reconocerlas y saber cómo nos están influyendo, pueden llevarnos a acciones de las que después nos arrepintamos. Piensa en las cuatro situaciones anteriores y en los sentimientos y emociones que aparecen en ellas. Rellena el cuadro siguiente para practicar su reconocimiento.

Describe el sentimiento/s que aparece/n en el caso	Pon una única palabra para definirlo	Sitúa ese sentimiento en una parte de tu cuerpo	Escribe situaciones en las que lo sientes o lo hayas sentido
Caso 1			

³ Adaptado de Torrego, J.C. (coord.) (2000): *Mediación de conflictos en Instituciones Educativas: manual para la formación de mediadores*, Madrid, Narcea.

Caso 2 →			
Caso 3			
Caso 4			

Como hemos visto, hay emociones con las que es difícil comenzar una negociación porque pueden suponer importantes obstáculos en la comunicación. Es muy importante que sepamos reconocerlas en nosotros mismos y ese ha sido el objetivo de la actividad anterior.

RECUERDA:

- *Es necesario trabajar, "ventilar", controlar las emociones negativas (ira, enfado, rabia, impotencia, desilusión, etc.) antes de iniciar la negociación.*
- *Hay emociones que facilitan el inicio y desarrollo del proceso de negociación: tranquilidad, confianza, etc.*
- *Tenemos que ser capaces de reconocer en nosotros estas emociones.*

¿Cómo podemos controlar las emociones negativas?

A continuación te presentamos una serie de recursos o "trucos" para controlar las emociones negativas:

- *Respira de modo regular, profundo y prolongado (5 minutos)*
- *Relaja tus músculos desde la cabeza a los pies*
- *Imagina situaciones placenteras*
- *Piensa en elementos positivos de la situación*
- *Piensa que la otra persona no trata de herirnos*
- *Piensa que las cosas se pueden arreglar*
- *Esfuérzate por encontrar cualidades positivas del otro (cosas positivas que ha hecho, y aspectos positivos de la relación)*
- *Si algo te molesta concéntrate en utilizar un lenguaje de queja neutral y no valorativo o de crítica-despreciativa*

Actividad 18:

Controlando las emociones negativas

Busca situaciones en las que podrías aplicar esos "trucos". Coméntalas con tu compañero.

Practiquemos la negociación.

Ya hemos visto un ejemplo de cómo se resolvería mediante la negociación el conflicto que hemos planteado entre Antonio y Gonzalo.

Ahora vais a realizarlo vosotros con otro caso. Es importante que tengáis en cuenta, a la hora de analizar la situación, las actividades que hemos realizado anteriormente sobre los elementos del conflicto. El tenerlos presentes puede ser clave para resolver adecuadamente la situación.

Pasamos a describir.

Actividad 19: **Practicando la negociacion**

Lee el punto de vista de Yolanda y Virginia y posteriormente, analiza el conflicto y plantea su resolución mediante la negociación. Para ello utiliza la plantilla que se adjunta.

El punto de vista de Yolanda

"Me gusta ir con Virginia al centro comercial, que está en las afueras de la ciudad. Nos lo pasamos muy bien viendo las tiendas, la gente, los chicos...

Normalmente nos lleva su padre en el coche, porque está muy lejos. Habíamos quedado para ir este viernes pero teníamos que ir en autobús, porque el coche estaba estropeado y lo tenía su padre en el taller. A mí me venía mejor el viernes porque tenía planes para el sábado. Pero el jueves, justo el día antes de ir, me llama por la tarde y me dice que ella va a ir el sábado porque su hermano puede llevarla y, como su coche es una furgoneta, puede aprovechar para comprar una estantería para su habitación que le hace falta.

Me invitó a ir con ella pero ¡¡Joe, vaya tía!! Queda conmigo primero y ahora va y como su hermanito la va a llevar en coche pues me deja más plantada que una coliflor, ya le vale. La verdad es que podía cambiar lo del viernes al sábado e irme con ellos, pero no. ¡Faltaría más! Encima yo cambiando mis planes por la niña esta. Pues se va a enterar. La próxima vez que

quedemos no pienso ir... ¡y se lo voy a decir el mismo día! Es que no hay derecho... Y ahora, ¿qué hago yo el viernes? Aburrirme como una ostra. ¡Vaya rollazo y todo por culpa de Virginia!"

El punto de vista de Virginia

"Me gusta ir con Yolanda al centro comercial, que está en las afueras de la ciudad. Nos lo pasamos muy bien viendo las tiendas, la gente, los chicos...

Normalmente nos lleva mi padre en el coche, porque está muy lejos. Habíamos quedado para ir este viernes pero teníamos que ir en autobús, porque el coche estaba estropeado y lo tenía mi padre en el taller. A mí me daba lo mismo ir el viernes o el sábado. Pero el jueves, a la hora de comer, comenté con mi hermano que íbamos a ir Yolanda y yo el viernes al centro comercial en el autobús. Me dijo que él tenía que ir con su furgoneta el sábado y que si queríamos nos podía llevar. Le dije que sí porque me interesaba comprar una estantería para mi habitación desde hace siglos y así él me la podía traer. Llamé por la noche a Yolanda y se lo conté y le dije que se viniera el sábado en vez del viernes. Pues... ¡¡¡vaya mosqueo que se pilló!!! No sé por qué se ha puesto así si podemos ir juntas tranquilamente la semana que viene o la otra y disfrutar de las tiendas de ropa, que es lo que realmente nos gusta a

las dos. Además, al llevarnos mi hermano el sábado nos podría dar tiempo a todo. Bueno, ya se le pasará".

Vamos ahora a analizar el caso y a intentar resolverlo mediante un proceso de negociación.

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR UNA NEGOCIACIÓN
1º.- Acuerdo de negociación: en qué nos podemos apoyar para pensar que el conflicto se puede solucionar negociando.
Yolanda piensa:
Virginia piensa:
2º.- Recogemos los puntos de vista.
El punto de vista de Yolanda
¿Qué es lo que yo quiero?
¿Cómo me siento?
¿Por qué he reaccionado así?
El punto de vista de Virginia
¿Qué es lo que yo quiero?
¿Cómo me siento?
¿Por qué he reaccionado así?

3º.- Búsqueda de temas a resolver.
¿Cuáles son los intereses comunes de Yolanda y Virginia? ¿Qué les interesa resolver?
4º.- Posibles soluciones.
1 -
2 -
3 -
4 -
5 -
5º.- Evaluar las opciones: ventajas e inconvenientes de cada opción.
1 -
2 -
3 -
4 -
5 -
6º.- Acuerdo: Se elige la solución que resulte más beneficiosa para ambas partes. Se elabora un acuerdo consensuado. Escríbelo.

Esto que habéis elaborado sería el procedimiento que tendrían que seguir Yolanda y Virginia, conjuntamente, para resolver su conflicto mediante la negociación.

Pero ya hemos visto que antes de ponerse a negociar y llegar al acuerdo de negociación, es necesario reflexionar indi-

vidualmente sobre las emociones y pensar un lugar y un tiempo adecuado para plantear el proceso.

En el siguiente recuadro escribe lo que sería necesario realizar previamente para que se pudiera realizar ese proceso de negociación.

Selección de momento y lugar. Trabajo con emociones a realizar.

Cuando no es posible negociar

Puede que hayas llegado a la conclusión de que no va a ser posible que negocien porque no se van a dar las condiciones iniciales, no va a ser posible establecer una comunicación básica.

Cuando esto sucede podemos utilizar otros procedimientos.

*Uno de ellos es la **mediación** donde interviene una tercera persona, el mediador, que crea las condiciones para que las personas se puedan comunicar. Los mediadores tienen que ser imparciales. Pueden ser alumnos, profesores, madres, padres o personal no docente. No son ni jueces ni árbitros, no imponen soluciones ni opinan sobre quién tiene la verdad. La mediación es voluntaria, confidencial, y está basada en el diálogo y la colaboración.*

*Hay veces que al conflicto hay que darle una solución ya que, dadas sus características, no se puede permitir que siga en la situación en la que está porque puede ser dañino, malo para las partes. En estos casos, si los procedimientos anteriores no han dado resultado se puede recurrir al **arbitraje**.*

*Otra forma de solucionar los conflictos es el **arbitraje** en el que una tercera persona, árbitro o juez, decide la mejor solución al conflicto.*

APLIQUEMOS LA NEGOCIACIÓN A NUESTROS CONFLICTOS

Vamos a practicar ahora con vuestros propios conflictos.

Pero antes de comenzar ten en cuenta lo que se indica en el siguiente cuadro y aplícalo en la próxima actividad.

Cuando llegamos a un acuerdo en un proceso de negociación, hay veces que es necesario decir que no. Para ello tengo que apoyarme en razones.

Hay razones que son muy claras como que el acuerdo sea ilegal, que sea inadecuado, que dañe a otras personas, o que no me sienta con fuerzas para mantener mi palabra.

Hay razones que son más vagas como que mi intuición "me dice que no", el no estar seguro del acuerdo, el no encontrar la opción correcta o el haber cambiado de opinión.

Cuando se acepta un acuerdo hay que tenerlo claro.⁴

Actividad 20: Resolviendo nuestros conflictos

Vais a escribir un conflicto que se suele dar, que os haya ocurrido, y después pasaremos a resolverlo.

Describe y detalla el conflicto que se va a analizar

⁴ Basado en Johnson y Johnson (2004): *Cómo reducir la violencia en las escuelas*, 4ª ed. Paidós.

Analiza ese conflicto siguiendo los pasos que se detallan.

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR UNA NEGOCIACIÓN
1º.- Acuerdo de negociación: en qué nos podemos apoyar para pensar que el conflicto se puede solucionar negociando.
El uno piensa:
El otro piensa:
2º.- Recogemos los puntos de vista.
El punto de vista del primero.
¿Qué es lo que yo quiero?
¿Cómo me siento?
¿Por qué he reaccionado así?
El punto de vista del segundo
¿Qué es lo que yo quiero?
¿Cómo me siento?
¿Por qué he reaccionado así?
3º.- Búsqueda de intereses comunes.
¿Cuáles son los intereses comunes del uno y del otro?

4º.- Posibles soluciones.
1 -
2 -
3 -
4 -
5 -
5º.- Evaluar las opciones: ventajas e inconvenientes de cada opción.
1 -
2 -
3 -
4 -
5 -
6º.- Acuerdo: Se elige la solución que resulte más beneficiosa para ambas partes. Se elabora un acuerdo consensuado. Escríbelo.

Ahora piensa en los pasos previos para la negociación.

Selección de momento y lugar. Trabajo con emociones a realizar.

Actividad final.

Vamos a cerrar la tarea que hemos realizado en este cuaderno con una última actividad. La tenéis que realizar en pequeños grupos.

Poneos en la situación de que tenéis que enseñar a otros compañeros a negociar, a que resuelvan los conflictos de otra manera. Para ello tenéis que realizar un breve resumen de cada uno de los pasos, comentando lo que hay que hacer en cada uno de ellos y dando los consejos que creáis más adecuados. Lo podéis hacer en la siguiente plantilla.

Para resolver un conflicto, hay que comenzar a analizarlo fijándose especialmente en...

Antes de plantear la negociación tengo que pensar en... resolver...

Para resolver el conflicto utilizando la negociación hay que seguir los siguientes pasos:

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR UNA NEGOCIACIÓN
1º.- Acuerdo de negociación.
Consiste en

2º.-Recogemos los puntos de vista.
Consiste en
3º.- Búsqueda de temas a resolver.
Consiste en
4º.- Posibles soluciones.
Consiste en
5º.- Evaluar las opciones: ventajas e inconvenientes de cada opción.
Consiste en
6º.- Acuerdo.
Consiste en

Y por fin ya hemos llegado al final.

Esperamos que estas actividades te hayan servido para saber resolver mejor los conflictos que te puedas ir encontrando de ahora en adelante, de modo que los sepas afrontar como oportunidades de mejora y crecimiento personal. No olvides que para

llegar a dominar las habilidades que te hemos presentado es necesario que las practiques y desarrolles día a día, compartiendo estos conocimientos con las personas que te rodean. Estamos convencidos de que, de ese modo, estaremos todos contribuyendo a crear un mundo mejor.

DOCUMENTO DE APOYO PARA EL FORMADOR O PROFESOR

Orientaciones para utilizar el material

El presente material constituye un Programa para enseñar a los alumnos a resolver los conflictos interpersonales, utilizando un método pacífico como es la negociación. Está destinado a alumnos de los últimos cursos de la Educación Secundaria Obligatoria, si bien podría ser utilizado en los diferentes niveles de la etapa.

El material ha sido diseñado para que pueda ser aplicado en diferentes sesiones. Su estructura permite ir avanzando en los conocimientos necesarios para conseguir el objetivo, intercalando actividades prácticas, individuales o de grupo. Las actividades están diseñadas desde un enfoque socio-afectivo. Es necesario crear un clima afectivo agradable para su desarrollo y es importante que todos, profesores y alumnos, participen activamente.

A continuación presentamos una propuesta de aplicación, si bien el material puede ser utilizado de diferentes formas o con distinta secuencia, según las características del contexto o del grupo de alumnos.

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

Consta de 20 actividades prácticas, y los correspondientes apartados de explicación teórica.

Una posible utilización del programa consistiría en desarrollarlo a través de 10 sesiones, preferentemente en las horas de tutoría. En este documento desarrollamos la secuencia de utilización según esta propuesta.

El número de sesiones se podría reducir en función de las características de las necesidades del grupo o, en su caso, del centro.

Las diferentes sesiones siguen un formato común, con el objeto de facilitar la aplicación.

RECOMENDACIONES PARA LA APLICACIÓN DEL PROGRAMA

Condiciones previas: En primer lugar es necesario que el alumnado se encuentre motivado y cómodo para su realización. Con los programas para el desarrollo de diversas habilidades ocurre exactamente

lo mismo que con los temas de cualquier asignatura. Si perciben su utilidad, las ventajas que pueden obtener, lo que pueden aprender, tendrán una actitud positiva para su realización y se implicarán en ella. También se implicarán cuando experimenten una metodología participativa y que recoja su experiencia, como es el caso. Por eso es fundamental la presentación inicial que se haga de las actividades.

Otro aspecto a tener en cuenta es que, dada la naturaleza de algunas de las actividades que se proponen en este manual (dinámicas grupales, exposiciones orales, expresión de puntos de vista o de sentimientos, etc.) puede darse el caso de que algunos alumnos se sientan incómodos o intimidados y rechacen participar. En este sentido conviene ser muy respetuosos y no forzar ni obligar a participar cuando no se desea. Las actividades deben ser voluntarias y los alumnos deben sentirse libres de participar en ellas. Es muy importante invitar a la reflexión de los alumnos ya que sabemos que "el sermón" del adulto indicando lo que está bien y lo que está mal no funciona como procedimiento educativo.

Presentación y desarrollo de las sesiones: Estos programas funcionan y alcanzan sus objetivos cuando se aplican adecuadamente. Para ello es necesario que las personas que lo apliquen lo conozcan. Puede ser útil realizar previamente las actividades para anticipar las dificultades en su desarrollo. Estos programas no alcanzan sus objetivos si se limitan a

entregar el cuadernillo a los alumnos para que lo cumplimenten por su cuenta, sin ningún control u orientación. Requieren una labor de tutela o guía por parte del educador.

Constitución de grupos: Dado que este programa busca un cambio de actitud respecto a los conflictos conviene utilizar los procedimientos educativos que se sabe que son más eficaces. En concreto la discusión entre iguales con puntos de vista diferentes es el procedimiento adecuado. Para que esto suceda puede ser necesario que las actividades se desarrollen organizando grupos heterogéneos constituidos en función de la forma de entender el tema que se está trabajando, en este caso el conflicto. Es decir, formar grupos cuyos miembros tengan distinta opinión y postura sobre el tema en discusión. Más adelante se indica un procedimiento para formarlos. Con carácter general conviene organizar grupos con un máximo de cinco miembros.

El desarrollo adecuado de estos programas crea indirectamente un mejor clima de clase, lo que redundará en una mayor facilidad para desarrollar la labor del profesorado. Para que la eficacia se mantenga conviene que estos procedimientos de resolución de conflictos sean asumidos y puestos en práctica por toda la comunidad educativa, y no sólo por los alumnos.

OBJETIVOS

Este programa pretende que los alumnos sean capaces de:

- Lograr una comprensión de la naturaleza del conflicto y de sus elementos.
- Analizar los conflictos para mejorar su comprensión.
- Aprender ciertas habilidades necesarias para el manejo de los conflictos.
- Utilizar la negociación para resolver conflictos interpersonales.

CONTENIDOS

Este programa consta de los siguientes apartados:

1. ¿Por qué se producen los conflictos?
2. Comprender la naturaleza del conflicto.
3. Aprendemos a analizar los conflictos.
4. Las habilidades de la negociación.
5. Aprendemos a negociar para resolver conflictos.

DESARROLLO DE LAS SESIONES

SESIÓN 1.

¿POR QUÉ SE PRODUCEN LOS CONFLICTOS?

● Justificación

Antes de abordar el tema de la resolución de los conflictos, es importante entender su

naturaleza y las causas que los pueden provocar.

● Objetivos de la sesión

- Comprender la naturaleza del conflicto.
- Conocer los diferentes elementos que forman parte de los conflictos.

● Desarrollo de la sesión

1ª parte. ¿Por qué se producen los conflictos?

- . Lectura en grupo del punto 1 del manual.
- . Actividad introductoria individual.
- . Puesta en común en gran grupo.

2ª parte. Comprender la naturaleza del conflicto

- . Lectura en grupo de la Introducción.
- . Actividad 1. ¿Qué me sugiere el conflicto?

- Primero se realiza de forma individual.
- Puesta en común en grupos de 4.
- Puesta en común en gran grupo.

En el contexto de esta actividad podemos recoger la información necesaria para constituir grupos heterogéneos a lo largo del desarrollo del programa. En los distintos momentos de la actividad, el alumnado intervendrá y manifestará la percepción que tiene del conflicto (positiva, neutra o negativa). Podemos recoger esta percepción en una tabla con el siguiente formato, marcando lo que corresponde a cada uno:

	Percepción positiva	Percepción neutra	Percepción negativa
Alumno 1			
Alumno 2			
Alumno 3			
Alumno 4			
Alumno 5			
Alumno 6			
Alumno 7			
Alumno ...			
Alumno n			

De esta manera dispondremos de la información necesaria para constituir los grupos heterogéneos en las siguientes actividades. Hay que intentar que cada grupo de trabajo sea representativo de la diversidad que hay en el aula.

. Definición del conflicto: elaborar un mural con la definición del manual. Cada grupo copia una frase en un trozo de cartulina de diferente color. Se coloca en el aula.

. Actividad 2: Aproximándonos a los conflictos

- Lectura individual de las preguntas sobre los tres casos.
- Trabajo en grupos de 4 respondiendo a las preguntas.

Pautas para el desarrollo del debate y puesta en común

- En esta actividad es necesario que los alumnos se den cuenta de que la posibilidad de abordar un conflicto de una forma constructiva depende de cómo lo percibamos y de que seamos capaces de superar las posiciones iniciales que suelen ser incompatibles, dominadas por la ira y el enfado, y llegar a buscar posiciones más compatibles.

- Materiales
 - Manual
 - Cartulinas de colores
 - Chinchetas
 - Tijeras
- Preparación
 - Aula dispuesta para trabajar en grupos

SESIÓN 2.

APRENDEMOS A ANALIZAR LOS CONFLICTOS

● Justificación

Una correcta comprensión de los elementos del conflicto es clave para lograr una adecuada resolución del mismo.

● Objetivos de la sesión

- Entender por qué se producen los conflictos.
- Profundizar en la naturaleza y causas de los conflictos interpersonales.

● Desarrollo de la sesión

- . Comenzar la sesión recordando lo que vimos en la sesión anterior.
- . Lectura individual o en gran grupo de los casos de Antonio y Gonzalo.
- . Actividad 3: Analizando conflictos: trabajo en parejas y puesta en común en gran grupo.
- . Intercalar las actividades con la lectura en grupo de los apartados de contenido-reflexión.

Pautas para el desarrollo del debate y puesta en común

- Comentar con los alumnos que las personas que intervienen en el conflicto son, por una parte, Antonio y Gonzalo,

como tercera persona Luis, y además todos los demás miembros del grupo.

- Es importante conducir a los alumnos a la siguiente reflexión: por un lado están las posiciones (que Luis se vaya del grupo) y por otro las necesidades reales (ser aceptado como era aceptado antes).

. Actividad 4: Causas de los conflictos: realización conjunta con todo el grupo-clase.

La solución que se dé a cada uno de los casos depende del punto de vista desde el que se analice. Lo importante es que realizar esa clasificación sobre las causas facilita la comprensión del conflicto.

Con carácter orientativo, las causas de los conflictos serían las siguientes:

- Daniela y el MP3: de intereses (materiales), de comunicación.
- Las vacaciones: de necesidades, intereses, valores.
- Los apuntes: de valores, de necesidades.
- ¡Me retrasé!: de comunicación, de valores.

. Actividad 5: Recordando conflictos: se realiza en parejas, como complemento a la actividad anterior (opcional)

● Materiales

- Manual.

● Preparación

- Aula dispuesta para trabajar en grupos.

SESIÓN 3.

ESTILOS DE AFRONTAMIENTO DEL CONFLICTO

● Justificación

La forma en que abordemos el conflicto es un factor importante para que el proceso concluya con éxito.

● Objetivos de la sesión

- Conocer y practicar diferentes formas de hacer frente a los conflictos interpersonales.
- Comprender la trascendencia del estilo asertivo en la resolución del conflicto.
- Reconocer situaciones en las que no es posible utilizar el estilo asertivo.

● Desarrollo de la sesión

. Comenzar la sesión realizando una breve dramatización donde se puedan ver los tres estilos de afrontamiento del conflicto. Se pueden plantear las siguientes situaciones:

- Estás en tu habitación preparando un examen y tu hermano mayor no para de hacer ruido y no te deja trabajar.
- Un compañero de clase te coge los apuntes de matemáticas para consultar

cómo resolver el problema que estáis haciendo. Tú los necesitas y él sigue usándolos...

- El profesor te ha puesto un parte por hablar en clase y tu no estás de acuerdo.
- . Lectura en grupo de la información presentada en el apartado de **Estilos de afrontamiento del conflicto**.

. Actividad 6: Los estilos de afrontar conflictos:

grupos de 3, uno actuando como observador. Seguir las instrucciones del cuaderno del alumno.

. Responder a las preguntas en gran grupo.

. Actividad 7: Resolviendo conflictos:

Se completa el cuadro de la actividad trabajando en parejas.

. Leer y comentar en gran grupo las situaciones que se presentan en el cuadro-reflexión "**Otras situaciones**". Hacer hincapié en que la respuesta positiva, cooperativa o asertiva puede adoptar distintas modalidades, desde decir lo que uno piensa hasta el uso legítimo de la fuerza, respetando siempre la dignidad de las personas implicadas.

● Materiales

- Manual

● Preparación

- Aula dispuesta para trabajar en grupos

SESIÓN 4.

LAS HABILIDADES DE LA NEGOCIACIÓN

● Justificación

Resolver adecuadamente los conflictos requiere el manejo de una serie de habilidades que es necesario conocer y practicar.

● Objetivos de la sesión

- Conocer y practicar diferentes habilidades de comunicación necesarias para la resolución pacífica de conflictos interpersonales.
- Reconocer situaciones que suponen obstáculos a la comunicación y saber resolverlas adecuadamente.

● Desarrollo de la sesión

- . Lectura escenificada del diálogo entre Gustavo y Pedro (2 alumnos voluntarios).
- . Lectura en grupo del texto de contenido-reflexión.
- . Actividad 8: ¡Qué buena comunicación!: Responder en gran grupo a las preguntas, referidas al diálogo anterior.
- . Lectura en grupo del texto **Habilidades para afrontar adecuadamente los conflictos interpersonales**.
- . Actividad 9: Cuidando la comunicación: realizarla según la siguiente secuencia.
 - Individual
 - Parejas
 - Puesta en común en gran grupo
- . Actividad 10: Analizando la comunicación:

realizarla por parejas de forma oral. A continuación 3 o 4 parejas lo escenifican en la clase.

. Puesta en común

● Materiales

- Manual
- Elementos necesarios para realizar las escenificaciones

● Preparación

- Aula dispuesta para trabajar en grupos
- Vídeo para grabar las dramatizaciones

SESIÓN 5.

ALGUNOS ASPECTOS QUE MEJORAN LA COMUNICACIÓN

● Justificación

Para saber resolver adecuadamente los conflictos es importante manejar habilidades de escucha activa.

● Objetivos de la sesión

- Conocer y practicar diferentes habilidades de escucha activa.

● Desarrollo de la sesión

- . Lectura en grupo del texto **Algunos aspectos que mejoran la comunicación**.
- . Actividad 11: ¿Siento que me escuchas?: Elegir a dos alumnos que harán de actores. Uno de los actores que momentáneamen-

te salga de la clase. El otro actor recibe las siguientes instrucciones del formador: *"Cuando tu compañero hable, haz lo contrario de lo que hemos visto antes. No mires a los ojos, ponte a lo tuyo, haz como si le escucharas pero sin interesarte, repite la frasecita "sí, sí" sin ningún sentido..."*

El otro actor vuelve a la clase y tiene que contar a su compañero una experiencia muy excitante que le ha sucedido el fin de semana.

Los otros tres miembros del grupo observan la reacción de los dos actores.

. Responder a las preguntas en los grupos

. Puesta en común

. Actividad 12: "Siento que me escuchas": realizarla en parejas, y posteriormente hacer una puesta en común con todo el grupo.

● **Materiales**

-Manual

-Elementos necesarios para realizar las escenificaciones

● **Preparación**

-Aula dispuesta para trabajar en grupos

-Vídeo para grabar las dramatizaciones

SESIÓN 6.

MENSAJES EN PRIMERA PERSONA

● **Justificación**

Para poder negociar tenemos que mante-

ner una comunicación adecuada. Además de la escucha activa tenemos que aprender a dirigirnos a la otra persona sin herirla y sin ponerla en contra nuestra.

● **Objetivos de la sesión**

-Conocer y practicar el uso de los mensajes en primera persona (mensajes yo).

● **Desarrollo de la sesión**

. Lectura en grupo del texto **Mensajes en primera persona**. Comentario grupal del caso que se expone.

. Actividad 13: Practicando mensajes tú y mensajes yo:

Intercambio de "mensajes tú" y "mensajes yo" por parejas, sobre el mismo tema, siguiendo el ejemplo del cuadro anterior. Puesta en común posterior en gran grupo de los sentimientos que provocan cada uno y de las ventajas e inconvenientes de su uso.

. Lectura en grupo del texto **La estructura de los mensajes yo**. Comentario grupal del ejemplo que se expone.

. Actividad 14: Ahora con mensajes yo: Ahora con mensajes yo. Por parejas escriben mensajes en primera persona para las situaciones indicadas. Puesta en común posterior en gran grupo comprobando el uso adecuado de la estructura mostrada.

. Lectura en grupo del texto "Recuerda" relacionado con la comunicación eficaz y poco eficaz. Contraste grupal con lo visto hasta ese momento.

- **Materiales**

- Manual

- **Preparación**

- Aula dispuesta para trabajar en grupos

SESIÓN 7.

APRENDEMOS A NEGOCIAR

- **Justificación**

Para poder negociar es necesario tener claro que hay cosas que no son negociables. También tenemos que conocer los pasos que son necesarios para llevar a buen puerto el proceso.

- **Objetivos de la sesión**

- Conocer los límites que tiene una negociación y los temas que no son negociables.
- Conocer los pasos que tiene un proceso de negociación.

- **Desarrollo de la sesión**

Lectura en gran grupo de la introducción: "Aprendemos a negociar para resolver conflictos".

. Actividad 15: Los límites de la negociación:

Individualmente los alumnos van analizando los conflictos viendo cuáles son negociables o no, sin indicar las causas.

Puesta en común.

En el proceso de puesta en común se van comentando las causas por las que ellos consideran las situaciones negociables o no.

. Lectura del texto sobre los conflictos que no son negociables.

Vuelta a la tabla anterior, y en gran grupo reconsiderar cada caso indicando la causa por la que es o no negociable el conflicto.

. Lectura y reflexión grupal sobre el texto "Las fases en la negociación". Conviene detenerse y comentar con profundidad el ejemplo.

- **Materiales**

- Manual

- **Preparación**

- Aula dispuesta para trabajar en grupos

SESIÓN 8.

EXPERIMENTAMOS LA NEGOCIACIÓN

- **Justificación**

Para ser capaces de utilizar en la vida cotidiana los procesos de negociación, no sirve tener solamente una formación teórica sobre los pasos a seguir para realizarla. Es necesario experimentarla y utilizarla en situaciones reales, en conflictos que se van a encontrar en su vida cotidiana.

Comenzaremos reflexionando sobre las condiciones previas para poder desarrollar un proceso de negociación.

● **Objetivos de la sesión**

- Reflexionar y analizar las condiciones previas necesarias para poder realizar un proceso de negociación.
- Reconocer en uno mismo las emociones que facilitan y dificultan los procesos de negociación.
- Aprender algunos recursos para controlar las emociones negativas.

● **Desarrollo de la sesión**

. Lectura colectiva de la introducción "Experimentamos la negociación".

. Actividad 16: ¿Se puede negociar?:

En pequeños grupos (cuatro o cinco personas) realizarán la actividad. Finalizado el trabajo de los grupos se realizará una puesta en común destacando la necesidad de unas condiciones previas relacionadas con el lugar, momento y situación emocional de las personas que negociarían.

. Lectura colectiva y comentario de las conclusiones posteriores a esta actividad respecto a lo que es necesario pensar antes de comenzar a negociar.

. Actividad 17: Reconociendo emociones:

Esta actividad se realiza utilizando los casos de la actividad 16. Los alumnos, individualmente, completan la tabla, indicando los sentimientos que aparecen y reconociendo esas emociones en ellos mismos. El objetivo es que los alumnos analicen y descubran la importancia de las emociones en

los procesos de negociación. Conviene realizarla individualmente. Terminada la tarea se hace una puesta en común destacando la importancia de aprender a reconocer las emociones que nos invaden.

Lectura del "RECUERDA" en gran grupo.

. Lectura y comentario en gran grupo del recuadro "¿Cómo podemos controlar las emociones negativas?".

. Actividad 18: Controlando las emociones negativas.

Realización de la actividad por parejas.

● **Materiales**

- Manual

● **Preparación**

- Aula dispuesta para trabajar en grupos

SESIÓN 9.

PRACTIQUEMOS LA NEGOCIACIÓN

● **Justificación**

Una vez se ha reflexionado sobre las condiciones previas para poder desarrollar un proceso de negociación, es necesario experimentarlo, integrando toda la información aprendida en sesiones anteriores sobre el análisis de los conflictos.

● **Objetivos de la sesión**

- Desarrollar los pasos necesarios para

realizar un proceso de negociación completo.

● Desarrollo de la sesión

. Lectura en gran grupo de la introducción a este apartado, en la que se destaca la importancia de pensar en el proceso de negociación utilizando las claves que se han aprendido en las sesiones anteriores: elementos del conflicto, sus tipos, etc.

. Actividad 19: Practicando la negociación.
Se forman grupos pequeños y, tras la lectura colectiva del caso, se comienza a resolver siguiendo el esquema de la sesión. Se puede sustituir la lectura colectiva por una dramatización donde dos alumnas representan cada uno de los papeles. Terminado el trabajo de los grupos se realiza una puesta en común muy detallada. Es conveniente que se analicen detenidamente cada una de las alternativas que propongan los distintos equipos y que se relacione lo realizado con los conceptos sobre conflicto trabajados en las sesiones anteriores.

. Lectura del apartado "Cuando no es posible negociar". Conviene partir de la idea de que la negociación no puede ser siempre la respuesta a los conflictos y que existen otros procedimientos que nos pueden ayudar.

● Materiales

- Manual

● Preparación

- Aula dispuesta para trabajar en grupos

SESIÓN 10.

APLIQUEMOS LA NEGOCIACIÓN A NUESTROS CONFLICTOS

● Justificación

Es necesario practicar las fases de la negociación en situaciones cotidianas.

● Objetivos de la sesión

- Utilizar la negociación para la resolución de conflictos cotidianos.
- Aprender a revisar acuerdos.
- Interiorizar el proceso de la negociación.

● Desarrollo de la sesión

. Dadas las características de esta sesión, puede ocupar más de una clase. Será necesario adecuarla a las características del grupo.

. Lectura colectiva del apartado "Aprendemos a decir que no". Análisis del cuadro que se adjunta.

. Actividad 20: Resolviendo nuestros conflictos.

Manteniendo la estructura de pequeños grupos, eligen un conflicto real que les haya sucedido a alguno de ellos, para analizarlo. Deben tener en cuenta que ese conflicto se pondrá en común posteriormente (por si no quieren compartirlo con el grupo o clase).

Convendría destacar los distintos elementos de cada uno de los conflictos y la

existencia de otras alternativas (mediación, arbitraje...) para su resolución cuando no sea posible hacerlo por este procedimiento.

. Actividad final.

Se realiza también en pequeños grupos. Consiste en realizar un "resumen" de todo el proceso siguiendo la plantilla. Con la puesta en común posterior se puede comprobar el grado alcanzado en el manejo del procedimiento.

. Otras actividades: en algunos casos puede ser necesario reforzar el procedimiento para facilitar su uso en situaciones cotidianas. Puede hacerse mediante actividades como las siguientes:

- Enseñar a alumnos de otros grupos a realizar el procedimiento: alumnos mayores, que ya lo estén utilizando, pueden acudir a otros grupos para indicarles los distintos procedimientos para la resolución de conflictos.

Los materiales de la actividad final pueden ser útiles para ello.

- Ante conflictos que surjan en el seno del grupo o con otros grupos utilizar este procedimiento.
- Diseñar campañas para el uso de distintos procedimientos para la resolución de conflictos en el centro: diseño de materiales a utilizar, momentos para hacerlo, etc. (puede ser adecuado incorporar esto en las jornadas de acogida a los nuevos alumnos).
- Analizar hechos históricos y ver otras alternativas de resolución.

● **Materiales**

- Manual
- Aquellos que fueran necesarios en función de las actividades seleccionadas.

● **Preparación**

- Aula dispuesta para trabajar en grupos

EVALUACIÓN

En toda actividad educativa es importante aprovechar el final para realizar una evaluación de la misma. De este modo cumplimos al menos dos objetivos; por un lado dotarnos de argumentos para la mejora del Programa, y por otro incrementar el aprendizaje reflexivo de los alumnos respecto de su propia actividad.

Algunas preguntas que podemos hacer a los alumnos para la valoración del Programa pueden ser:

¿Crees que el Programa te ha ayudado a enfocar de un modo más adecuado tus conflictos?

¿Qué aspectos del Programa consideras mas positivos y cuáles más negativos?

¿Qué modificaciones introducirías en el Programa para mejorarlo?

BIBLIOGRAFÍA

COMMUNITY BOARDS Y ALZATE, R. (2004): *Resolución del conflicto. Programa para Bachillerato y Ed. Secundaria (2 tomos)*. Bilbao: Ed. Mensajero

CASCÓN P, (1996): *La alternativa del juego (Vol I y II)*. Ed. Catarata, Madrid.

FERNÁNDEZ, I. (Coord.), (2001): *Guía para la convivencia en el aula*. Cisspraxis, Barcelona.

FERNÁNDEZ, I.; VILLOSLADA, E. Y FUNES, S, (2002): *Conflicto en el centro escolar*. La Catarata. Madrid.

FUNES, S, (1999): *Negociación escolar*. Comunidad Educativa. Madrid, nº 263. p. 12-14.

JOHNSON Y JOHNSON (2004): *Cómo reducir la violencia en las escuelas*, Paidós Educador, 4ª ed, Buenos Aires.

TORREGO, J.C. (coord.). (2003): *Resolución de conflictos desde la acción tutorial*. Madrid, Consejería de Educación.

TORREGO, J.C. (coord.). (2000): *Resolución de conflictos en instituciones educativas. Manual para la formación de mediadores*. Ed. Narcea, Madrid.

TORREGO, J.C. (coord.). (2006): *Modelo integrado de mejora de la convivencia: estrategias de mediación y tratamiento de conflictos*. Editorial Graó.

Los conflictos en el ámbito educativo: aportaciones para una cultura de paz

En la vida nos encontramos con dificultades y obstáculos que generan tensión. Con frecuencia tenemos que hacer frente a conflictos de diversa naturaleza, que pueden convertirse en una fuente de malestar si no sabemos abordarlos adecuadamente.

No es lo mismo afrontar los conflictos desde la intuición y la emoción que desde el conocimiento y la reflexión. Por ese motivo, el presente cuaderno constituye un programa para enseñar a los alumnos a resolver sus conflictos interpersonales, utilizando un método pacífico como es la negociación. Está dirigido preferentemente a estudiantes de los últimos cursos de la Educación Secundaria Obligatoria, si bien puede tener una aplicación más amplia.

El material consta de veinte actividades prácticas, individuales y de grupo, con sus correspondientes apartados de explicación teórica. Las actividades han sido concebidas desde un enfoque socioafectivo y están diseñadas para que puedan ser aplicadas en diferentes sesiones.

CON LA COLABORACIÓN DE:



MINISTERIO
DE EDUCACIÓN
Y CIENCIA

SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA

SUBDIRECCIÓN GENERAL
DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL