

CÓMO RESOLVER CONFLICTOS

Herramientas para prevenir desde las familias y las AMPAS



Financiado por:



CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ASOCIACIONES DE PADRES Y MADRES DE ALUMNOS
Puerta del Sol, 4 - 6º A - 28013 MADRID - Teléfono (91) 701 47 10 - Fax (91) 521 73 92
Correo Electrónico: ceapa@ceapa.es En Internet: www.ceapa.es

Escuela de Formación. Curso nº 50



CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ASOCIACIONES DE PADRES Y MADRES DE ALUMNOS

CÓMO RESOLVER CONFLICTOS

Herramientas para prevenir
desde las familias y las AMPAs

*Manual para
el monitor o monitora*

Autor:

Pedro Uruñela

Ilustraciones:

Isidre Monés

Coordinan:

Jesús M^a Sánchez Herrero

Nuria Buscató Cancho

Isabel Bellver Vázquez-Dodero

Pablo Gortázar Díaz

Edita:

CEAPA

Puerta del Sol, 4 6º A

28013 Madrid

Primera edición:

Mayo 2012

Depósito Legal:

M-19854-2012

Maquetación:

Diseño Chacón

Imprime:

Producciones Grafimatic S.L.

JUNTA DIRECTIVA DE CEAPA

Jesús María Sánchez Herrero, Virgilio Gantes Gómez, José Pascual Molinero Casinos, José Antonio

Puerta Fernández, Nuria Buscató Cancho, Jesús Salido Navarro, José Luis Lupiáñez Salanova,

Petra Ángeles Palacios Cuesta, José Luis Pazos Jiménez, Juan Antonio Vilches Vázquez, Andrés

Pascual Garrido Alfonso, Eusebio Dorta González, Carmen Aguado Cabellos, Tatiana Privolskaya

Álvarez, Elvira Lombao Vila, Ana Aragonese Fernández, Silvia Caravaca Mesalles, M^a Dolores

Tirado Acemel, Juan Manuel Jiménez Lacalle y Virginia Pelluz Huertas

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

Índice

INTRODUCCIÓN	7
Sesión primera: DEFINIENDO LO QUE SON LOS CONFLICTOS	
1. Aportaciones teóricas	15
1.1. Planteamiento previo de la sesión	15
1.2. Aproximación teórica al tema	16
2. Propuestas para trabajo en el grupo	26
Presentación general de la sesión	26
2.1. Comenzando el curso	27
2.1.1. Introducción del curso y presentación de los monitores	27
2.1.2. Ejercicio de presentación de los participantes	27
2.1.3. Las expectativas de los o las asistentes	29
2.2. Hacia una definición del conflicto	30
2.3. ¿Por qué tienen lugar los conflictos?	31
2.4. Conflictos destructivos y conflictos positivos	32
2.5. Conclusiones y cierre de la sesión	33
3. ¿Qué ideas, propuestas, habilidades, sugerencias, etc., deben llevarse los asistentes?	34
Sesión segunda: COMPRENDIENDO LOS CONFLICTOS	
1. Aportaciones teóricas	37
1.1. Planteamiento previo de la sesión	37
1.2. Aproximación teórica al tema	38
2. Propuestas para trabajo en el grupo	50
Presentación general de la sesión	50
2.1. Actividad de partida: los objetivos de la sesión 2	51
2.2. Comprender los conflictos	
2.2.1. El iceberg: posiciones, intereses, necesidades	51
2.2.2. El iceberg: conductas, actitudes y contradicciones	52
2.2.3. La estructura del conflicto: personas, problema, proceso	54
2.2.4. Tipos de conflicto	55
2.3. Conclusiones y cierre de la sesión	56
3. ¿Qué ideas, propuestas, habilidades, sugerencias, etc., deben llevarse los asistentes?	56
Sesión tercera: GESTIÓN POSITIVA DE LOS CONFLICTOS	
1. Contenidos básicos	61
1.1. Planteamiento previo de la sesión	61
1.2. Desarrollo de los contenidos	62
2. Propuestas para el trabajo en el grupo	75
Presentación general de la sesión	75
2.1. Actividad de partida: los objetivos de la sesión 3ª	76
2.2. Las tres estrategias ante los conflictos	76
2.3. Las cinco conductas posibles ante el conflicto	77
2.4. El método <i>Resolver</i>	79
2.5. Conclusiones y cierre de la sesión	80
3. ¿Qué ideas, propuestas, habilidades, sugerencias, etc., deben llevarse los asistentes?	80
Sesión cuarta: MEDIACIÓN Y CULTURA DE PAZ	
1. Contenidos básicos	85
1.1. Planteamiento previo de la sesión	85
1.2. Desarrollo de los contenidos	86
1.2.1. De la "provención" a la mediación	86
1.2.2. La mediación	90
1.2.3. La construcción activa de la paz	99
2. Propuestas para el trabajo en el grupo	100
Presentación general de la sesión	100
2.1. Actividad de partida: los objetivos de la sesión 4ª	101
2.2. De la 'provención' a la mediación	101
2.3. El proceso de mediación	102
2.4. La construcción activa de la paz	103
2.5. Conclusiones y cierre de la sesión	105
3. ¿Qué ideas, propuestas, habilidades, sugerencias, etc., deben llevarse los y las asistentes?	105
PUBLICACIONES DE CEAPA. FEDERACIONES Y CONFEDERACIONES	107

*"No hay camino para la paz,
la paz es el camino"*
Mahatma Gandhi



El día veinticuatro de julio de 2011 todos quedamos conmocionados con la noticia de la muerte de noventa y dos personas en Noruega, llevadas a cabo a través de la explosión de un coche bomba y de los disparos realizados por el joven noruego Anders Behring Breivik. La irracionalidad de su conducta, la frialdad de su ejecución, las argumentaciones fundamentalistas de extrema derecha, etc., hacían imposible la aceptación de lo sucedido. ¿Qué nos está pasando, cómo es posible que tengan lugar hechos tan dramáticos y espeluznantes, cómo hemos podido llegar hasta aquí?

Esta era la noticia de la primera página de todos los periódicos. Sin embargo, si entrábamos en su interior, nos encontrábamos con noticias referentes a Somalia, su guerra endémica y su actual hambruna. También había noticias sobre la “guerra encubierta” en Colombia y México, sobre las revueltas político-sociales de los países árabes, sobre el apresamiento y entrega al Tribunal Internacional de La Haya del último criminal de la guerra de los Balcanes, o de las últimas medidas adoptadas por los ministros europeos para impedir el hundimiento económico y financiero de Grecia y sus consecuencias en el resto de países de la denominada área del euro.

Es posible pensar que todos estos sucesos habían tenido lugar fuera de nuestro país, que afectaban a otras personas y naciones. Pero, al pasar las páginas, se podía comprobar el repunte que en ese mes de julio tenía la violencia de género, con tres nuevas muertes de mujeres a manos de sus exparejas que había que añadir a la ya larga lista acumulada a lo largo del año. O las noticias relativas al rechazo de población inmigrante, cuestionando su derecho a participar del Estado de Bienestar de nuestro país, polémica avivada en los últimos meses en relación con las elecciones municipales y autonómicas, polémica a su vez aumentada por las consecuencias de la crisis económica que padecemos. O los casos de intento de desahucio de viviendas por no poder pagar la hipoteca firmada para su adquisición o, en plan positivo, la nueva marcha sobre Madrid de miles de indignados, protestando por la gestión de la crisis económica y las soluciones puestas en marcha como salidas de la misma.

No hace falta ir muy lejos, también en nuestro propio barrio o ciudad encontramos noticias de conflictos que se están viviendo cotidianamente. Las peleas o enfrentamientos violentos de fin de semana, en muchos casos exacerbadas por el alcohol u otro tipo de drogas; las discusiones por la localización de un determinado servicio de atención a personas necesitadas, drogadictos, minorías étnicas, etc.; las propuestas de organización de la vida municipal, de la prestación de servicios de transporte, de la contribución a los gastos comunes a través del pago de impuestos; los recortes en servicios fundamentales como la sanidad o la educación, recortes que muy presumiblemente van a causar un deterioro en la calidad de los mismos ...; son, en definitiva, pequeños conflictos que vivimos de continuo y que nos enfrentan a unas personas con otras.

También en nuestra propia familia podemos encontrar conflictos más o menos importantes. Las discusiones con los hijos e hijas adolescentes, que se niegan a seguir estudiando o que



están teniendo problemas en el centro educativo; o que, simplemente, quieren llegar a una hora determinada a casa, para nosotros hora demasiado tardía. La relación con nuestra propia pareja que, una y otra vez, vuelve a repetir esas conductas que tanto nos molestan; la dificultad para ponernos de acuerdo en dónde vamos a pasar las vacaciones; la falta de entendimiento con otros miembros de la familia, hermanos, tíos, primos, etc., con los que no es posible llegar a un acuerdo sobre temas que nos interesan a ambos ..., no es difícil enumerar una lista de situaciones parecidas que nos toca vivir habitualmente en el ámbito de nuestra propia familia.

Y, si miramos dentro de nosotros mismos, veremos también los conflictos y contradicciones que nos toca vivir. Desde el ámbito de la salud, nuestro deseo de estar sanos y nuestras costumbres de comer, beber, fumar, haciendo lo contrario a la buena salud; nuestro deseo de formarnos adecuadamente, de mejorar los conocimientos que ya tenemos, de dominar un idioma, de estar al día en las lecturas, etc., sin que luego seamos capaces de encontrar un horario adecuado, de dedicar el esfuerzo y trabajo que sea necesario para conseguirlo; o las posibles contradicciones entre nuestros valores y nuestras conductas, aquello en que creemos y que defendemos y nuestro comportamiento concreto ante los problemas o situaciones que denunciamos y contra los que nos manifestamos verbalmente.



10

Con esta larga enumeración de conflictos y situaciones conflictivas vividas en todos los niveles (internacional, nacional, local, familiar y personal) no se pretende llegar a una situación de pesimismo generalizado, a una conciencia de lo mal que está todo y de las dificultades existentes para ser felices. Por el contrario, se pretende confirmar un hecho, la presencia habitual e inevitable de los conflictos en todos los niveles de nuestra vida. Puede decirse que, si hay vida, se producirán con toda seguridad conflictos; y, por el contrario, la ausencia de conflictos señala una vida de baja calidad, mortecina, agotada, próxima a la desaparición de la persona, organización o institución.

Los conflictos, como se verá en el desarrollo de los temas, son inevitables y, bajo determinadas condiciones, pueden ser hasta deseables. Es cierto que, con un enfoque inadecuado en la gestión y resolución de los mismos, pueden suponer un gran daño a las personas, haciendo imposible la convivencia entre grupos y sujetos. Pero, sabiendo enfocarlos adecuadamente, pueden ser una herramienta favorecedora del crecimiento personal y grupal, de mejora y solución de las dificultades que conlleva la convivencia.

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

Con toda seguridad, se puede decir que apenas se ha dedicado tiempo de formación a la resolución pacífica, a la transformación de los conflictos. Más bien hemos ido aprendiendo a partir de la experiencia, equivocándonos unas veces y acertando otras, lo que técnicamente

se denomina “aprendizaje por ensayo y error”. Es cierto que en los últimos años se ha incluido, todavía muy tímidamente, el tema de los conflictos en el currículo de la Educación Primaria y Secundaria, que el mismo forma parte de la materia de Educación para la Ciudadanía, que se han puesto en marcha iniciativas para su tratamiento por parte de profesores y profesoras en muchos centros educativos. Pero se sigue echando en falta un tratamiento continuo y ordenado de la transformación y gestión de los conflictos, de su aprovechamiento como oportunidad de crecimiento y desarrollo.

El presente curso pretende cubrir esta laguna y ayudar a superar esta carencia formativa. Convencidos de la importancia que tiene la formación para la resolución pacífica de los conflictos, se considera que no puede dejarse dicha formación al azar y a la improvisación, sino que debe programarse e integrarse en un plan coherente y sistemático. En concreto, el presente curso de transformación pacífica de los conflictos se plantea los siguientes objetivos:

- ▶ Comprender mejor los conflictos, sus elementos, nuestras actitudes ante ellos y las alternativas existentes para su transformación.
 - ▶ Trabajar las distintas percepciones de la realidad y las interpretaciones subjetivas de los conflictos.
 - ▶ Conocer la dinámica de los conflictos y sus distintas fases, analizando las conductas asociadas a cada fase.
 - ▶ Distinguir las diferentes respuestas posibles ante los conflictos y establecer pautas para seleccionar la mejor respuesta a ellos.
 - ▶ Valorar el proceso de mediación como respuesta a los conflictos, identificando sus diferentes pasos, el papel del mediador o mediadora, y las ventajas e inconvenientes del proceso.
 - ▶ Situar la mediación y transformación de conflictos en el marco más amplio de la construcción de la paz.
- ▶ Desarrollar estrategias prácticas para la transformación de conflictos y la construcción de la paz.
 - ▶ Adquirir técnicas para la prevención de conflictos y para la intervención temprana en los mismos.
 - ▶ Revisar las actitudes posibles ante los conflictos y potenciar las que suponen que todos ganen en la resolución de los mismos.
 - ▶ Aplicar las técnicas de comunicación adecuadas para la resolución de conflictos.
 - ▶ Practicar y entrenar el proceso de mediación a través de simulaciones y revisión de situaciones reales de conflicto.
 - ▶ Experimentar estrategias de construcción de la paz y, de manera especial, la beligerancia positiva.



Para la consecución de estos objetivos, se propone llevar a cabo el siguiente itinerario formativo, bien sea a través de varias sesiones o a través de una única sesión: los conflictos son inevitables, la buena convivencia no debe basarse en su eliminación sino en su

transformación (Presentación del taller) → Comenzamos, en primer lugar, definiendo lo que son los conflictos, los elementos presentes habitualmente en ellos y el proceso de desarrollo que siguen habitualmente (1ª sesión) → A continuación, profundizamos en el análisis de sus elementos, proponiendo pautas sencillas y eficaces para un estudio de los mismos (2ª sesión) → En tercer lugar, trabajamos estrategias para la gestión positiva de los conflictos, estudiando las posibles actitudes que podemos adoptar ante un conflicto, los planteamientos de ganar-ganar, así como pautas concretas para el tratamiento del conflicto interpersonal (3ª sesión) → Para finalizar, nos aproximamos a la mediación como procedimiento de transformación de los conflictos y como un elemento importante de la construcción de la paz, proceso al que queremos comprometernos (4ª sesión).

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



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

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

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



1. DEFINIENDO LO QUE SON LOS CONFLICTOS

1. Aportaciones teóricas

1.1. Planteamiento previo de la sesión

Esta sesión es la primera del curso. Hay asistentes que pueden conocer a alguno de los otros padres y madres que participan, que han podido coincidir en otras actividades, pero lo más normal es que apenas se conozcan entre sí. De ahí que lo primero que haya que hacer es una presentación de todos los asistentes, de manera que se cree un clima positivo donde todos estén a gusto y se empiece a practicar lo que es una buena convivencia. Por eso debe plantearse como primera actividad una presentación que no se limite a decir el nombre y la confederación, federación o AMPA de la que proceden; se trata de establecer un primer contacto que inicie un conocimiento más amplio de todos y de todas, paso previo y condición para el trabajo que se va a llevar a cabo en las siguientes sesiones.

Además, comienza un módulo que va a tener varias unidades de trabajo, del que probablemente desconocerán el orden, dinámica, temas a tratar, etc.; por ello es importante exponerles el plan de trabajo de las cuatro sesiones, de manera que se hagan una idea acerca de cuáles son los problemas y temas que se van a desarrollar, la conexión que hay entre ellos y lo que, en líneas generales, se les va a pedir en cada uno de los temas.

La sesión debe comenzar con la presentación de los monitores y la bienvenida a los asistentes a este curso sobre la transformación pacífica de los conflictos. También es bueno recordar las cuatro sesiones que se van a trabajar en este curso, y que son las siguientes:

- ▶ Definiendo lo que son los conflictos.
- ▶ Comprendiendo y profundizando: los elementos de todo conflicto.
- ▶ Gestión positiva de los conflictos: actitudes, planteamientos, estrategias.
- ▶ Mediación y cultura de paz.

Se explica y repasa todo lo relativo a la organización del curso: horarios, lugar de celebración, descansos, actividades previstas, etc., comentando y aclarando las dudas que puedan tener, insistiendo principalmente en la necesidad de ser puntuales, para no perjudicar al resto de padres y madres asistentes.

Es importante recordar, en algún momento de la presentación, que no se trata de un curso “tradicional”, en el que un profesor o persona experta va a dar teoría y doctrina, limitándose los asistentes a recibirla sin más. Por el contrario, hay que hacer ver que el conocimiento surgirá de las aportaciones de todos y todas los asistentes que, a partir de su propia experiencia, pueden dar al grupo reflexiones, soluciones, ejemplos, ideas y propuestas muy aprovechables y útiles. Así es como aprenden las personas adultas, reflexionando sobre su experiencia y enriqueciendo sus análisis y propuestas de acción a través del diálogo y la interacción con otras personas que tienen vivencias semejantes y, a la vez, diferentes sobre dichos temas.



La persona responsable de la formación ordenará los debates y discusiones, presentará los temas y las aportaciones más importantes de cada sesión, pero siendo consciente de que el trabajo principal es el que hace cada uno de los asistentes junto con los otros miembros del grupo. Los participantes, más que centrarse en lo que les va a dar el monitor o monitora que dirige el curso, deben centrarse en ver qué elaboran con el grupo, qué se llevan, qué ideas son importantes para ellos, qué van a hacer conjuntamente en el grupo. Se trata de que los asistentes abandonen una actitud pasivo-receptiva y la sustituyan por una actitud activa, basada en la propia responsabilidad para aprender, centrada en lo que hace uno, más que en lo que le dan los ponentes o expertos.

Es oportuno también recordar los objetivos de esta primera sesión, que son los siguientes:

- ▶ Crear un buen clima de trabajo entre todos los participantes, partiendo del conocimiento de todos ellos de manera que se sientan acogidos y aceptados desde el primer momento.
- ▶ Llegar a una definición colectiva de lo que es un conflicto, superando aspectos parciales y estereotipos negativos del mismo.
- ▶ Analizar los elementos que explican la presencia constante de los conflictos en la relación interpersonal y grupal.
- ▶ Identificar lo que hace que el conflicto pueda ser una herramienta positiva para el crecimiento y desarrollo personal y grupal, así como lo que le convierte en algo destructivo para el grupo.



Una vez finalizada la presentación de los monitores y la introducción al curso y a este primer módulo, puede realizarse la presentación de los asistentes, según se explica en el apartado 2.1.

1.2. Aproximación teórica al tema

Una vez realizada esta tarea previa de presentación y concreción de objetivos, pasamos a la parte central de la unidad. En primer lugar, se trata de llegar, a partir de las definiciones de cada uno de los participantes, a una definición compartida de lo que es el conflicto.

Si se les pide a los asistentes que concreten en una o dos palabras lo que entienden que es el conflicto y se van anotando en dos columnas sus respuestas, se comprobará que aquella columna que recoge palabras y conceptos negativos va creciendo enormemente, mientras que la columna que recibe las respuestas positivas apenas avanza. La mayoría de respuestas se refieren al conflicto como sinónimo de lucha, antagonismo, apuro, pelea, angustia, dificultades, relaciones destructivas, confrontación, enfrentamiento, colisión de intereses, combate y otras similares. Apenas hay connotaciones positivas.

A su vez, si se consulta el significado que el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española da a la palabra conflicto, se comprueba que su primera acepción es la de

“combate, lucha, pelea”; en su segunda acepción, la de “enfrentamiento armado”; en su tercera, “apuro, situación desgraciada y de difícil salida”; y, por último, en su cuarta acepción, “problema, cuestión, materia de discusión”. Tanto la definición académica como las opiniones de la gente no especializada subrayan y señalan el aspecto negativo del conflicto, una realidad que, en la medida de lo posible, hay que tratar de evitar.

¿Por qué persiste esta connotación negativa de la palabra conflicto? Si se plantea esta pregunta a los asistentes, las respuestas pueden ser muy variadas, pero todas ellas pueden encuadrarse en cuatro razones básicas, explicativas de la visión negativa del conflicto:

- ▶ Los conflictos se asocian con violencia y guerra, mezclando lo que es una de las posibles soluciones con la propia definición del conflicto. En efecto, una de las posibles salidas del conflicto es la guerra o el empleo de medios violentos para su resolución. Pero existen también otras salidas como la negociación, la mediación, el acuerdo entre las partes, etc., ninguna de las cuales implica el uso de la violencia como solución del conflicto. Pero se confunde la definición con una de las posibles soluciones y se toma, de esta forma, una parte por el todo.
- ▶ Los conflictos son, por lo general, experiencias desagradables, que consumen mucha energía personal y grupal. Recordando algunas experiencias de conflicto recientes, se comprueba que nadie ha disfrutado con ellas; por el contrario, las hubiéramos evitado si hubiese sido posible. En un conflicto puede haber un enfrentamiento directo con otra persona, en muchas ocasiones próxima y querida; puede haber también insultos, palabras desconsideradas, conductas de aislamiento y marginación. En definitiva, vivencias poco atractivas, desagradables, con alto coste emocional, que hacen que evitemos en la manera de lo posible dichas situaciones de conflicto y a las personas que consideramos conflictivas.
- ▶ En tercer lugar, se ven en primer término los aspectos negativos de los conflictos porque nunca hemos recibido formación para su gestión y transformación pacífica. Hemos aprendido de nuestros familiares más directos la forma de abordar los conflictos, el modo de reaccionar ante los mismos y, de manera inconsciente, imitamos su comportamiento cuando nos encontramos ante situaciones conflictivas. Ni a nivel personal, ni a nivel social, ni en la educación básica o en la profesional se ha impartido de manera sistemática formación al respecto. No estamos preparados para abordarlos de manera distinta, seguimos imitando las pautas que han permanecido a través de los años.
- ▶ Por último, el miedo a los cambios está en la base de la valoración negativa de los conflictos. En efecto, la salida de un conflicto suele exigir



diversos cambios, sea en la conducta y relación entre las partes, sea en las actitudes y planteamientos, sea en las decisiones y formas de gestionar un determinado asunto. El conflicto juega un papel de denuncia, señalando que algo no va bien y que es necesario cambiar para su transformación. Pero todo cambio exige un esfuerzo, pide abandonar nuestras posiciones e ideas, aceptar parte de los planteamientos del otro, en definitiva, abandonar nuestra propia seguridad y hacer sitio a algo nuevo que, de alguna manera, nos descoloca. Y esto no nos gusta y hace que veamos el conflicto como algo negativo, algo a evitar.

¿Es posible otro enfoque de los conflictos? ¿Pueden ser algo positivo, útiles para ayudarnos a crecer y madurar como personas, como grupo, como colectivo? Los conflictos pueden ser una ocasión, un instrumento para la mejora y el desarrollo si cumplen determinadas condiciones, si se adopta un enfoque de transformación, si se renuncia a la violencia como vía de resolución de los mismos. Ésta es la tesis fundamental de este curso. Pero, antes de considerar esta posibilidad, es necesario ponerse de acuerdo en lo que entendemos por conflicto, establecer cuáles son las características comunes que tienen los conflictos y cómo podemos definirlos.

Para ello, dejando para otro momento el análisis de conflictos más complejos del ámbito nacional o internacional, se va a partir del análisis de situaciones conflictivas próximas, que expresan dificultades en la relación entre personas de la propia familia o del centro escolar. ¿Qué tienen en común estas situaciones?



- ▶ El padre y la madre discuten con su hija adolescente la hora de llegada a casa el sábado por la noche, sin conseguir ponerse de acuerdo. *“A mis amigas les dejan sus padres llegar mucho más tarde. No entiendo cómo podéis ser tan cerrados”,* dice la hija.
- ▶ Un padre habla con su hijo acerca de los amigos con los que sale. No le gustan y quiere que salga con otra gente. *“Te puedes poner como quieras. Son mis amigos y no pienso dejarlos. No es asunto tuyo”.*
- ▶ La profesora de matemáticas le dice a un alumno. *“Juan, saca el libro que vamos a empezar”.* Juan no lo saca. *“¿Dónde lo tienes?”.* Juan responde, *“Se me ha olvidado, no iba a venir cargado desde casa”.*
- ▶ Un alumno no para de hablar en clase con sus compañeros. Tira papeles a la papelera cuando no le ves y casi siempre caen fuera. Cuando estás escribiendo en la pizarra, pone caras y hace chistes y así lo has visto un par de veces. Le cambias de sitio, pero sigue igual. Al final, le expulsas de clase y le mandas a Jefatura de Estudios con un parte.

- ▶ El padre encuentra dos cigarrillos en la mochila de su hija y se dirige muy preocupado a su habitación: *“¿No habrás empezado a fumar?”*. La hija le contesta de malos modos, se enzarzan en una discusión y sale de casa dando un portazo.
- ▶ La madre entra en la habitación de su hijo y ve la ropa por el suelo, la cama sin hacer, la mesa llena de papeles y de libros, etc. La madre le dice a hijo *“esto es un desastre, no puedo consentir este desorden”*. El hijo le contesta *“Yo no lo veo tan desordenado, yo ya sé dónde tengo las cosas. Además, esta es mi habitación y la tengo como quiero”*.
- ▶ Uno de tus alumnos de tutoría llega tarde a clase muchos días y últimamente está faltando de manera habitual. Cuando le pides explicaciones, se enfrenta a ti de manera arrogante. Si le pides justificante de los padres, siempre lo trae y te lo entrega con algún comentario por su parte.
- ▶ Propones una tarea para hacer en clase y un alumno da un juicio de valor, por lo general negativo o jocosos a tu propuesta: *“¡Vaya rollo!”*, o *“pero si esto ya lo hemos hecho más de cien veces”*.
- ▶ La madre le dice al padre: *“Esa no es forma de decirle las cosas a tu hijo”*. El padre le contesta: *“Pues yo creo que es la mejor manera de que lo entienda, no conviene andar con rodeos como tú haces a veces”*.
- ▶ Una madre le dice a su hija: *“quítate esa ropa, que pareces un adefesio”*. La hija le responde: *“pues a mí me gusta y, además, es la ropa que llevan todas mis amigas”*.



¿Qué tienen en común estas situaciones? Un análisis detenido de los mismos nos muestra las siguientes coincidencias:

- ▶ Hay claras diferencias entre los planteamientos de los padres y madres o profesorado con los hijos e hijas y alumnado.
- ▶ Tanto unos como otros perciben y valoran el comportamiento de la otra parte como un obstáculo que les impide lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades.
- ▶ Las expresiones que utilizan no son neutrales, sino que están cargadas de emociones y sentimientos.

Estos elementos están siempre presentes en la definición de lo que es el conflicto. Un rápido repaso a distintas definiciones de conflicto puede ayudar a encontrar nuestra propia definición:

- ▶ Actividades y conductas incompatibles.
- ▶ Situaciones de oposición vividas como incompatibles, expresadas entre al menos dos partes interdependientes, y que ponen en marcha habitualmente en ellas reacciones emocionales. (Surdo)
- ▶ Una oposición de intereses entre dos o más partes, cuya solución se puede buscar bien mediante medios violentos, bien a través de negociaciones o bien por la apelación a una tercera persona. (Larousse)
- ▶ Desencuentros que ocurren entre dos o más personas cuando una persona hace algo que impide que la otra haga lo que necesita o se sienta bien, provocando un choque entre ambas.
- ▶ Una situación definida por ciertas relaciones entre grupos, organizaciones o individuos, en las que se persiguen fines contradictorios, se afirman valores inconciliables, se viven relaciones de poder y los protagonistas tienen unas estrategias más o menos definidas. (Touzard)
- ▶ Un fenómeno dinámico que surge entre dos o más personas o grupos de personas y en el cual existen percepciones, intereses y posiciones que caracterizan la visión de cada una de las partes, presentándose total o parcialmente de forma divergente y opuesta entre sí. (S. Farré)
- ▶ Divergencia percibida de intereses, o una creencia de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden ser alcanzadas simultáneamente. (Rubin, Pruitt y Hee Kim, tomado de R. Alzate)



Cada una de las definiciones pone el acento en distintas dimensiones del conflicto: la incompatibilidad entre metas, objetivos, actitudes o valores; el componente emocional; los distintos modos de resolver el conflicto, de forma pacífica o violenta; la oposición, contradicción y no conciliación entre los protagonistas y sus intereses, deseos o metas; el papel de las percepciones y de la subjetividad de cada una de las partes; la igualdad y desigualdad de poder y su influencia en la posible resolución del conflicto; y, por último, las distintas estrategias que pueden emplear las partes para su solución.

Todos estos elementos se retomarán en el momento adecuado y se profundizará en su análisis. Se trata ahora de establecer nuestra propia definición, sencilla para que sea operativa, pero lo suficientemente compleja para que tenga en cuenta todos los elementos presentes en el conflicto. Tras discutirlo con el grupo, podemos llegar a una definición similar a esta:

CONFLICTO

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

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

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

Es importante tener en cuenta que los conflictos se dan siempre entre personas y eso los distingue de lo que son los problemas, es decir, barreras o dificultades materiales que nos encontramos y que es necesario resolver. Los conflictos pueden tener una importancia muy diferente, ya que no es lo mismo pisar a una persona en una aglomeración que una grave dificultad de relación con la pareja que lleva a romper con ella. Los conflictos son inherentes a las relaciones humanas y no desaparecen de manera espontánea, sino que suelen permanecer hasta que encuentran una salida.

¿Por qué surgen los conflictos? ¿A qué se debe su permanencia, su presencia habitual en la convivencia y las relaciones entre personas? Son varios los factores que explican la presencia constante de los conflictos entre personas y grupos.

En primer lugar, la interdependencia entre las personas: necesitamos el apoyo y los recursos de los demás para vivir, y este fenómeno de la interdependencia está presente de manera continua en la vida personal y familiar. No somos personas aisladas, pequeños “robinsones” que vivimos aislados en nuestra isla. Vivimos con otras personas, con nuestra familia, con nuestras amistades y a través de esta relación de dependencia vamos satisfaciendo nuestras necesidades más elementales y creciendo como personas. Ahora bien, es lógico que en esta relación de interdependencia no siempre salgan las cosas como nos gustaría, puede haber negativas o rechazo de nuestras peticiones; en muchas cosas nuestros deseos o aspiraciones no van a quedar satisfechas, va a haber frustraciones; es normal, por tanto, que aparezcan conflictos a todos los niveles en los que tiene lugar la relación, donde vivimos la interdependencia de unos respecto de otros.

La interdependencia, a la vez que una condición explicativa de la aparición de los conflictos, va a ser también un elemento importante para la resolución y transformación pacífica de los mismos. Muchas veces nos preguntamos por qué una determinada persona reacciona como lo hace, por qué mantiene una determinada actitud ante el conflicto, sin que veamos qué tiene que ver nuestra conducta en su comportamiento. Pero si se analiza desde la interdependencia, se puede comprobar que lo que hacemos y decimos como respuesta a lo que ellos hacen y dicen, influye en lo que ellos hagan después. El comportamiento de la otra parte depende en gran medida de nuestro comportamiento previo.



Aplicado a los conflictos, desde cada una de las biografías se vive e interpreta todo lo que sucede, la relación con otra persona, los deseos y aspiraciones, las respuestas que recibimos. Y es necesario reconocer esta realidad para poder comprender el por qué de los conflictos, aceptar a cada persona como es, reconocer que su visión y actitud es resultado de su biografía, de su experiencia y de lo que ha ido aprendiendo a partir de los resultados obtenidos.

Muchas veces se pregunta el profesorado por qué determinados alumnos o alumnas se comportan de una determinada manera en clase, por qué no atienden o por qué interrumpen continuamente la explicación, molestando y retrasando el aprendizaje del resto del alumnado. Sólo desde la averiguación de cuáles son sus percepciones, pensamientos y sentimientos, así como de las consecuencias de su conducta es posible entender por qué se comportan de esa manera. Entenderles no significa darles la razón. Sólo ponerse en su lugar y buscar cuáles son las razones que les llevan a dicha conducta, por rechazable que ésta sea. El desarrollo del ejercicio 1.4, “Los diferentes modos de ver la realidad” completará y explicará adecuadamente este punto.

Junto con estos dos factores, ampliamente explicados, hay otros que explican por qué aparecen los conflictos.

- ▶ La forma que tenemos de expresar las diferencias: no suele hacerse de manera tranquila, pausada, razonable. Por el contrario, si los conflictos van siempre teñidos por determinadas emociones y nunca aparecen de manera neutral y aséptica, a la hora de manifestar nuestra postura puede predominar este aspecto emocional, con expresiones dominantes de ira, enfado, miedo, agresividad y otras emociones. De ahí que, en demasiadas ocasiones, el conflicto no radique tanto en el contenido del mismo cuanto en la forma que se ha empleado para expresarlo. Muchos conflictos son principalmente conflictos de comunicación, debido a la forma en que se expresa y a la fuerza y peso de las emociones presentes en el mismo.
- ▶ La escasez de recursos: por definición, los recursos son siempre limitados y no siempre puede darse satisfacción a las expectativas, intereses, objetivos de cada una de las personas, por legítimos que sean. Sólo hay una plaza de director o directora de un centro educativo y, desde el momento que más de una persona aspire a ella, va a ser inevitable el conflicto porque necesariamente alguien se tiene que quedar sin el cargo. Lo mismo podría aplicarse a otras situaciones cotidianas. De ahí que una de las estrategias básicas para la transformación pacífica de los conflictos sea tratar de ampliar el máximo posible las posibilidades y los recursos, “aumentar el pastel” antes de empezar a repartirlo.
- ▶ Todos y todas formamos parte de determinados grupos como la familia, el pueblo o región, la nación, los que tienen la misma profesión, etc.; es una



consecuencia directa de la interdependencia. Pero, sin ser muchas veces conscientes de ello, aceptamos acríticamente las normas, valores, creencias y pautas de conducta de nuestro grupo y desde ella juzgamos a los que son diferentes, rechazándolos o exigiéndoles que se acomoden a nuestros planteamientos. Se puede decir que llevamos puestas “las gafas del grupo” y a través de las mismas vemos y juzgamos todo lo que sucede. Pero, como sucede con las gafas, no somos conscientes de ellas, aunque sean necesarias para poder ver. Es muy importante tomar conciencia de este fenómeno social y aprender a relativizar las opiniones, versiones, análisis de nuestros grupos de pertenencia, sabiendo que son necesariamente parciales e incompletos.

- Por último, cabe señalar también las tendencias contradictorias que todos y todas vivimos en nuestro interior. Defendemos determinados valores como la generosidad, la solidaridad, la paz, etc., pero luego nuestra conducta no siempre es coherente con dichos valores. De alguna manera, no hay coherencia y buen ensamblaje entre los elementos que componen nuestra biografía. Somos seres contradictorios y el conflicto intrapersonal es uno de los elementos definitorios de nuestra especie.



24

Definido ya lo que es el conflicto, vistos los principales elementos que explican su aparición, es posible retomar una de las cuestiones pendientes: ¿en qué condiciones, bajo qué supuestos puede un conflicto convertirse en un elemento de mejora, de desarrollo o, por el contrario, puede ser un elemento destructivo y dañino?

Tres características definen los conflictos negativos, que también pueden denominarse destructivos: estos conflictos deshumanizan a las personas, rompiendo la relación que existe entre ellas y haciendo aflorar reacciones violentas verbales, emocionales e incluso físicas. Por lo general, los conflictos negativos no respetan las reglas y se considera que todo vale para ganar en el conflicto. Por último, el coste de los mismos es desproporcionado en relación a lo que se obtiene, por mucho que esa persona haya sido quien ha ganado en la resolución del mismo, imponiendo sus criterios.

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

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

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

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



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

El poder es un elemento presente en toda relación humana y es un mecanismo que todos y todas utilizamos para conseguir lo que queremos y necesitamos. El poder tiene muchas caras, es complejo y poliforme, y puede concretarse en muy diversas manifestaciones: como poder material, basado en la riqueza o en las posesiones; como poder basado en las emociones y sentimientos, con el que es posible influir eficazmente a determinadas personas sobre las que tenemos ascendencia; el poder físico, derivado de la fuerza, apoyado en instrumentos o armas; el poder político, religioso, y demás manifestaciones. El poder está siempre presente en los conflictos y puede emplearse para hacer del conflicto un fenómeno negativo y destructivo o para hacer del mismo algo positivo. No es lo mismo utilizar el poder propio para imponerse a la otra parte sin tenerla en cuenta para nada, que compartir el poder y distribuirlo entre las partes, basándonos en métodos democráticos y participativos para la resolución del conflicto.

Para finalizar, una última pregunta. ¿Por qué tantas veces somos incapaces de resolver pacíficamente los conflictos, de transformarlos en algo positivo y constructivo? Son varios los

2.1. Comenzando el curso

Este apartado abarca las tres actividades de introducción al curso. La primera y tercera deben hacerse en cualquier caso. La segunda, sólo cuando los asistentes no se conozcan entre sí y provengan de distintas AMPAs o localidades.

2.1.1. Introducción del curso y presentación de los monitores

Como ya se señaló en el apartado 1.1., “Planteamiento previo de la sesión”, ésta debe comenzar por la presentación del monitor o monitora que se va a responsabilizar del curso, así como de las características, objetivos y módulos de que consta. Suficientemente explicado al comienzo, debe consultarse y prepararse según las indicaciones sugeridas.

Es muy importante dejar claro desde el principio que no se trata de un curso tradicional en el que un maestro enseña y el resto de asistentes, alumnos y alumnas, reciben pasivamente las explicaciones. Somos personas adultas, tenemos una amplia experiencia en cuanto a la vivencia y resolución de conflictos y aprendemos reflexionando y compartiendo esta experiencia y dialogando con otras personas. Esta va a ser la metodología que se va a seguir durante todo el curso, y es conveniente dejarla clara desde el principio.



2.1.2. Ejercicio de presentación de los participantes

Es importante comenzar el curso creando un buen clima entre las personas que asisten al curso. Para ello, debe favorecerse el conocimiento y relación entre todos ellos y ellas.

Objetivos

- ▶ Romper el hielo entre los y las participantes.
- ▶ Empezar a conocerse los asistentes, más allá de lo puramente formal.
- ▶ Fomentar la participación de todos y crear un ambiente agradable.

Desarrollo de la actividad

Hay muchas maneras de hacerlo, pero vamos a señalar solamente dos: el ejercicio “Un dedo para señalar y el resto para ayudar”, y el ejercicio “Bingo”.

Ejercicio de presentación n° 1:

“Un dedo para señalar y el resto para ayudar”

Se organiza a los participantes por parejas, bien de forma espontánea o dirigida por el monitor o monitora para asegurar la mezcla de todos los asistentes. Para ello, podemos dividir el grupo en dos, e ir asignando a cada uno un número; al finalizar, se junta el 1 con el 1 del otro grupo, el 2 con el 2, etc.; si el número es impar, podemos nosotros formar pareja con quien se haya quedado solo.

Les repartimos una hoja con un dibujo de dos manos por pareja. En una de las manos deben escribir el nombre de su compañero o compañera y deben entrevistarse mutuamente. En los dedos deben escribir cuatro cosas interesantes e importantes que hayan descubierto en su pareja (gustos, cualidades, habilidades, experiencias, etc.), salvo en el dedo índice, en el que se escribirá algún problema que esté viviendo o le afecte en ese momento (puede ser un problema personal, social, mundial ...). Antes de comenzar les comentamos que después deberán presentar a su compañero o compañera ante el resto del grupo.

Al hacer las presentaciones debemos prestar mucha atención e interés y animar a todos subrayando lo positivo que ponen de manifiesto ‘los dedos para ayudar’, etc.; puede ser interesante poner el acento y destacar alguna cualidad o problema más directamente relacionados con la paz y la transformación pacífica de los conflictos.

Como ventajas de este ejercicio hay que señalar que ponen el acento en lo positivo de cada persona, obviando lo negativo y contemplando también aquello que le puede preocupar en este momento. Centrarse en lo positivo de las personas no suele ser una actitud generalizada en la sociedad. Por el contrario, siempre llama más atención lo negativo, los defectos, aquello que no hace bien o en lo que tiene especial dificultad.

Hay que ser conscientes que este ejercicio sirve para que dos personas se conozcan un poco más a fondo, pero que muchas de las personas asistentes pueden seguir siendo desconocidas para el resto, aunque su pareja de ejercicio haya expuesto en público sus principales aspectos positivos.

Una vez hecha la presentación, es conveniente que cada asistente pueda ser llamado por su nombre por parte de todos los asistentes. Puede ser oportuno que pongan su nombre, con letras visibles, bien en un post-it o en un papel que pueda colgarse por el medio que sea, y que permita la identificación y lectura a distancia. Finalizada la fase de presentación e introducción, pasamos al siguiente apartado, las expectativas que tienen ante el curso.

Ejercicio de presentación n° 2: “BINGO”

Previamente, cada uno de los asistentes se ha colocado su nombre de manera visible, de manera que pueda ser identificado claramente por el resto de los compañeros. A continuación, se reparte a cada uno la hoja “BINGO”, que está recogida en el material del curso. Durante 10 minutos aproximadamente, cada uno de los participantes debe buscar entre ellos al menos a una persona que responda a cada una de las características recogidas en la hoja. Transcurrido el tiempo previsto, se hace una puesta en común, preguntando por sus resultados,



Se trata de un ejercicio sencillo pero importante; sirve para romper la actitud pasiva, estar esperando a ver qué sucede, sin más. Por el contrario, obliga a tomar postura personal, fijar y concretar las expectativas, esforzarse por evitar determinadas cosas que no se desean. En definitiva, ayuda a concretar los objetivos que buscamos con este curso y facilita una actitud activa ante el mismo.

Si por falta de tiempo no se pudiera hacer el ejercicio (se ha empezado tarde, la presentación ha durado más de lo previsto, etc.), pueden dedicarse cinco minutos a responder individualmente por escrito y, a continuación, recoger las hojas sin trabajarlas en pequeño grupo y en pleno. Pero el formador debe hacer referencia en sucesivas sesiones a lo puesto en el papel, de modo que los participantes vean que se tienen en cuenta sus aportaciones.

Aspectos clave

- ▶ Desarrollar la ‘escucha activa’, centrada en qué me voy a llevar, qué me interesa y no tanto en qué me van a dar.
- ▶ Romper la pasividad.
- ▶ Actitud proactiva, con iniciativa.



2.2. Hacia una definición del conflicto

Entramos ya en la primera parte de este módulo, buscando una definición de conflicto.

Objetivos

- ▶ Recoger la definición de conflicto propia de cada asistente y partir de las ideas previas existentes.
- ▶ Reflexionar sobre los aspectos negativos de las definiciones previas de lo que es el conflicto, profundizando en las razones que los fundamentan.
- ▶ Elaborar una definición compartida de lo que es el conflicto.

Desarrollo del tema

- ▶ Durante un minuto, los asistentes escriben una o dos palabras que sean para ellos sinónimos de conflicto. Se pide que las vayan leyendo y las vamos escribiendo en la pizarra en dos columnas: las que tienen una connotación positiva y las que la tienen negativa.
- ▶ Suele ser normal que abunden las palabras negativas y apenas haya positivas. La transparencia n° 3 recoge el resultado obtenido en otros cursos. ¿Por qué se da esta situación? ¿Por qué tenemos esta impresión negativa de los conflictos?
- ▶ Tras recoger las opiniones de los participantes, comentamos la transparencia n° 4, cuatro razones por las que consideramos negativos a los conflictos.
- ▶ Dividimos al gran grupo en pequeños grupos de 4-5 personas y les entregamos la hoja “Algunos conflictos más o menos frecuentes”; contestan las

preguntas y hacemos la puesta en común. Si andamos mal de tiempo, también puede hacerse en gran grupo, tras la lectura individual de la hoja.

- ▶ Hacemos lo mismo con la hoja “Definiciones del conflicto”. Se puede poner proyectada la transparencia n° 5.
- ▶ Por último, pedimos que, en pequeño grupo, trabajen una definición compartida de conflicto. Comentamos las distintas aportaciones y las ampliamos con las transparencias 6 y 7. Concluimos con la definición que aceptamos como propia del grupo.

Aspectos clave

- ▶ Que todos los asistentes participen y den sus opiniones. Por eso escriben y piensan previamente sus aportaciones, de manera que no se quede nadie al margen.
- ▶ Debe mantenerse una dinámica de diálogo constante con los asistentes, preguntándoles, resumiendo sus ideas, completándolas, etc., lo más alejado de una lección magistral.
- ▶ Cuidar mucho a los que están callados, apenas intervienen, sólo escuchan. Hacerles intervenir de manera no coactiva.
- ▶ Que descubran los tres elementos fundamentales de la definición de conflictos, aunque sea expresados con otras palabras, recogidos en la transparencia.



2.3. ¿Por qué tienen lugar los conflictos?

Sigue el desarrollo del tema, para que el que se proponen varias opciones. Muy probablemente, el formador o formadora deberá elegir la actividad que considere más importante, en función de las características del grupo y del tiempo disponible.

Objetivos de la actividad

- ▶ Identificar los factores que hacen que surjan los conflictos, conocerlos y ver sus consecuencias.
- ▶ Valorar el papel de la interdependencia como condición necesaria y elemento transformador de los conflictos.
- ▶ Comprender la importancia de las “biografías personales” en la aparición de los conflictos y la actitud a desarrollar ante las diferencias.
- ▶ Mostrar los elementos que hacen que un conflicto sea positivo y constructivo, y no sea negativo y destructivo.

Desarrollo de la sesión

Puede hacerse conforme al siguiente guión:

- ▶ Se plantea a los asistentes la pregunta: “¿por qué surgen los conflictos?”, y se recogen las diversas opiniones. Se comentan brevemente y se plantea un análisis de algunas de ellas, las que se consideran más significativas.
- ▶ Se proyecta la transparencia n° 8, y, en concreto, el primer factor, la interdependencia.

- ▶ Se entrega a los asistentes la hoja de trabajo 1.3, “El poder de la interdependencia”, y se hace el trabajo que se pide en la hoja. A continuación, se hace la puesta en común y se anotan las conclusiones a las que se haya llegado.
- ▶ Se avanza en la transparencia, y se explica el segundo factor, las diferencias entre las personas. Para ello, se proyecta en la pantalla la transparencia n° 9, en la primera frase “la gallina y el gorrion...”. Se pregunta el significado de esta frase y, finalmente, se proyecta el resto de transparencia.
- ▶ Se explica brevemente el concepto de “biografías personales”, expuesto en el punto 1.2, apoyado por la transparencia n° 10. Puede trabajarse de dos formas:
 - ▶ Se entrega la hoja 1.4, “Todo es según el color...”, y se hacen las tareas señaladas en las hojas.
 - ▶ Se pasan las transparencias 11 y 12, y se comentan en todo el grupo. Esta alternativa consume menos tiempo y suele ser más interesante para el grupo.
- ▶ Se comenta el resto de contenidos de la transparencia n° 8, y se recuerdan las conclusiones de este apartado.

Aspectos clave

- ▶ Que quede claro el papel de la interdependencia: condición vital, base para la transformación pacífica de los conflictos.
- ▶ Entender el concepto de “biografía personal”, su papel en el conflicto y la necesidad de respeto hacia todas las personas. Respetar y validar su biografía no significa darles la razón.
- ▶ Cuidar el tiempo, es fácil pasarse en cualquiera de las dos actividades propuestas.
- ▶ Que participen todos y todas los asistentes, que haya diálogo vivo y dinámico.

2.4. Conflictos destructivos y conflictos positivos

Comienza el trabajo del último punto del tema. Se debe partir del interés del grupo para hacer del conflicto algo positivo y constructivo, recordando que éste es un punto clave para trabajar por a transformación pacífica de los conflictos.

Objetivos de la sesión

- ▶ Identificar los elementos que hacen que un conflicto sea destructivo y negativo, perjudicando seriamente la relación interpersonal o grupal.
- ▶ Analizar los elementos que hacen que un conflicto juegue un papel constructivo y positivo.
- ▶ Abrir la discusión de temas clave para la resolución pacífica de los conflictos, preparando el trabajo de los siguientes módulos.



Desarrollo de la sesión

Puede hacerse conforme a la siguiente propuesta, que el monitor deberá adaptar a su grupo:

- ▶ Se comienza con la transparencia n° 13, y se plantea la pregunta: ¿qué hace que un conflicto sea positivo-constructivo o, por el contrario, se convierta en destructivo-negativo? Se recogen las aportaciones de los miembros del grupo.
- ▶ Se entrega el documento 1.5, “Conflictos positivos o negativos” y se hace el trabajo que se pide en el mismo.
- ▶ Se pone en común y, a partir de esta puesta en común, se comenta el resto de transparencias, haciendo alusión a las aportaciones que se hayan hecho en los grupos y ampliándolas con los contenidos recogidos en la presentación.
- ▶ Se resumen las principales conclusiones a las que se haya llegado.

Aspectos clave

- ▶ Convencimiento de que es posible transformar los conflictos.
- ▶ Descubrir las acciones posibles para hacer de un conflicto algo positivo.
- ▶ Identificar claramente los elementos de un conflicto y ver si nos están llevando a una radicalización o una transformación del mismo.



2.5. Conclusiones y cierre de la sesión

- ▶ Se recuerdan brevemente los temas tratados.
- ▶ Se enumeran las principales ideas o conclusiones a las que haya llegado el grupo.
- ▶ Puede hacerse, si el monitor lo estima oportuno, el ejercicio de evaluación recogido como material 1.6, “Tres cosas que te hayan parecido importantes, útiles e interesantes de la sesión – Tres cosas que te hayan resultado difíciles en su aplicación o comprensión”.
- ▶ El monitor o monitora presenta actividades de profundización, recogidas como tales en los materiales del curso. En concreto:
 - ▶ Muchos de los ejercicios y planteamientos recogidos por M. Carme Boqué Torremorell en su libro “*CONSTRUIR LA PAZ. Transformar los conflictos en oportunidades*”, editado en el año 2010 por la CAM, Caja Mediterráneo. El libro no está disponible en las librerías, pero puede encontrarse en la siguiente dirección electrónica: <http://obra-social.cam.es/ES/Paginas/actividad.aspx?ida=17276>
 - ▶ En concreto, la actividad que propone en la página 25, “*VOCES DE LA SABIDURÍA*”, recogida en los materiales como documento 1.6.
 - ▶ También puede hacerse una lectura comentada del texto de Paco Cascón Soriano, “*Educación en y para el conflicto*”, también disponible en la red, ; en concreto las páginas 6 y 7. El documento se adjunta en los materiales con el número 1.7, “*Educación en y para el conflicto*”.

3. ¿Qué ideas, propuestas, habilidades, sugerencias, etc., deben llevarse los asistentes?

► **En cuanto a los objetivos:**

- Es importante crear desde el principio un buen clima de convivencia en el grupo.
- Tengo mis propias expectativas, mis propios objetivos respecto del curso; me van a servir para fijarme en lo que más me interesa en relación con los problemas de mi vida diaria.
- Es posible aprender a transformar pacíficamente los conflictos y ese es el objetivo fundamental del presente curso.

► **En cuanto a los contenidos del tema:**

- Hemos llegado a una definición de conflicto elaborada por todo el grupo y que tiene en cuenta todos los elementos que definen un conflicto.
- Sabemos que el conflicto es inherente a la convivencia. La necesaria interdependencia de unos respecto de otros, el encuentro de 'biografías personales' muy diferentes y otros factores explican la presencia habitual de los conflictos en las relaciones personales y grupales.
- Es posible transformar el conflicto negativo y destructivo en conflictos positivos y constructivos. Conocemos los elementos que diferencian unos de otros y nos planteamos cómo impedir la presencia de los factores negativos y potenciar los factores positivos.

► **Otros aspectos a recordar:**

- Las personas adultas aprendemos de forma diferente a como lo hacen los jóvenes. Partimos siempre de nuestra experiencia y, reflexionando sobre ella, conseguimos mejorar.
- No se trata de convertirnos profesor o profesora tradicional. Somos capaces de ayudar a otros padres y madres, organizando adecuadamente procesos de discusión y de trabajo en grupo y sacando conclusiones de lo tratado en ellos.
- Es importante que pongamos en práctica, en nuestra casa o en el centro educativo, lo que vamos aprendiendo. Nos comprometemos a actuar.





2. COMPRENDIENDO LOS CONFLICTOS

1. Aportaciones teóricas

1.1. Planteamiento previo de la sesión

En la sesión anterior se llegó a una definición de conflicto aceptada por todo el grupo, se indagaron los factores que hacen que los conflictos estén siempre presentes en la relación personal y grupal y se consideraron los elementos que hacen que un determinado conflicto sea algo constructivo o destructivo. En esta segunda sesión vamos a ir profundizando a través de distintos procesos de análisis en los elementos que conforman los conflictos, buscando una mayor comprensión de los mismos que nos permita actuar adecuadamente ante ellos.

Una de las características más importante de los conflictos es su complejidad. En cualquier conflicto coexisten diversos elementos que interactúan entre sí y, tras la aparente simplicidad de los mismos, se esconden aspectos poco visibles que es preciso desentrañar. Necesitamos un entrenamiento en el análisis de los conflictos que nos permita comprenderlos en su integridad y, sobre todo, tener agilidad para poder llevar a cabo un análisis, rápido pero exhaustivo, de los mismos.

Por eso esta sesión continúa el trabajo iniciado en la anterior. Ya no se trata de saber lo que son los conflictos, los elementos que los hacen posibles y que explican su aparición, los enfoques que los hacen positivos o negativos. Se trata de penetrar dentro de un determinado conflicto y ver su estructura, los elementos arquitectónicos que los componen y que hacen que se manifiesten de una determinada manera. Como señala J. P. Lederach, para poder regular un conflicto el primer paso es comprenderlo y entenderlo.

Para ello contamos con aportaciones importantes de expertos que han analizado a fondo el tema de los conflictos. J. Galtung, J. P. Lederach, Burton, Fisher y Ury, entre otros, van a estar presentes en nuestras reflexiones. En nuestro país, P. Cascón, M. Carme Boqué, R. Alzate, J. C. Torrego o J. A. Binaburo, sabiendo que no citamos a todos.

Muchos de estos estudios han sido planteados a un nivel de investigación teórica, tal vez demasiado alejados de la práctica diaria. Es necesario aprovechar estas reflexiones y aplicarlas a las situaciones cotidianas, a los conflictos que a diario vivimos en la familia, en la escuela, en el barrio o en el trabajo. No se trata de formar teóricos del mundo de los conflictos, sino personas que tengan los suficientes elementos teóricos y la preparación técnica que les permita comprender mejor la realidad cotidiana, para intentar transformar los conflictos que viven en ella y trabajar activamente por la construcción de la paz.

Todo ello se concreta en los siguientes objetivos de esta segunda sesión:

- ▶ Identificar e investigar los elementos que conforman la estructura de los conflictos, con vistas a una mejor comprensión de los mismos.
- ▶ Conocer las principales aportaciones realizadas sobre este tema y buscar su aplicación práctica a las situaciones conflictivas que nos toca vivir habitualmente.



- ▶ Comprender los conflictos para poder regularlos y transformarlos.
- ▶ Analizar los diversos tipos de conflictos y establecer una clasificación de los mismos que sea operativa.
- ▶ Señalar la evolución que habitualmente siguen los conflictos, analizando sus distintas fases y las posibles acciones a llevar a cabo en cada una de ellas.
- ▶ Practicar el análisis de conflictos concretos para ser capaces de aplicar este procedimiento de análisis a otras situaciones cotidianas.

1.2. Aproximación teórica al tema

En la sesión anterior se llegaba a una definición conjunta de lo que es el conflicto y se señalaba la incompatibilidad real o percibida entre los objetivos, intereses, valores, etc., entre ambas partes como uno de los elementos característicos del mismo. ¿Cómo se manifiesta esta incompatibilidad? De una manera compleja y no simple, que oculta habitualmente elementos importantes para su comprensión. De ahí que sea necesario parar y analizar a fondo el conflicto, intentando explorar todos sus elementos.

Como reflejo de la complejidad característica de los conflictos, se les ha comparado en numerosas ocasiones con la imagen de un iceberg. En éste, la mayor parte de su volumen permanece oculta, siete de las ocho partes que lo conforman. Sólo una parte es visible, muy pequeña en comparación con el todo. La parte visible del iceberg no es la más importante ni la más peligrosa. Por el contrario, es la parte invisible, la parte que permanece por debajo del agua, la más peligrosa, contra la que puede chocar un barco que carezca de un buen sistema de detección. Y, a la vez, la parte hundida es la que hace posible que aparezca la parte visible por encima del agua, la que garantiza la flotación del iceberg. Por muchas razones, la parte hundida es la más importante, aunque no sea visible.

Algo parecido sucede en los conflictos. También en ellos es posible encontrar una parte visible, que se manifiesta en forma de conductas, comportamientos, acciones. Pero, por debajo de ella, nos encontramos la parte más importante del conflicto porque es la que le sirve de base, la que lo mantiene y le da continuidad, y que, a su vez, puede acoger en su interior actitudes, sentimientos, pensamientos, estereotipos, normas, leyes, estructuras de poder y otros muchos elementos. Es importante conocerlos, ya que son ellos los que hacen que perviva el conflicto. Sólo actuando a ese nivel podremos transformar pacíficamente los conflictos.

Posiciones, intereses, necesidades

En un primer momento, aplicando la imagen del iceberg y profundizando en la parte invisible, podemos ver que en un conflicto podemos encontrarnos tres niveles diferentes, cada uno de ellos situado a mayor nivel de profundidad: son las posiciones, los intereses y las necesidades.



Imaginemos que, en una clase de Secundaria, hay dos alumnas que quieren situarse en la primera fila de la clase, justo en la parte central. La posición en el conflicto es aquello que pedimos o queremos, en nuestro ejemplo, sentarse en una determinada mesa. La posición es la parte visible del conflicto, aquello que la gente dice que quiere.

La posición de una parte suele ser excluyente con la posición de la otra parte; si una de las partes alcanza su deseo o su objetivo, su posición, significa que la otra parte no lo hace, la pierde. De ahí que, si nos centramos en hablar de posiciones, resulta muy difícil buscar una salida al conflicto, ya que la posición que plantea cada una de las partes excluye la posición de la otra parte. Es imposible un acuerdo: “o la tuya o la mía”, “o yo tengo razón o la tienes tú”, “o mi objetivo o el tuyo”. Si una de las alumnas consigue su objetivo y se sienta en la primera mesa, la otra alumna no puede sentarse ahí: o una u otra.

Sin embargo, si nos sumergimos en el agua, en la parte no visible del iceberg, nos encontramos con un elemento diferente, los intereses. Éstos subyacen a las posiciones, están por debajo de ellas, y expresan aquello que se quiere conseguir de verdad. Para descubrirlos es necesario preguntarse POR QUÉ se defiende una determinada posición, PARA QUÉ se quiere obtener ese objetivo o deseo.

Una característica de los intereses es que pueden ser satisfechos de múltiples formas, que no existe una única forma de atenderlos. Los intereses que subyacen a las posiciones en un conflicto no son necesariamente incompatibles entre sí y son la clave que puede abrir una salida para el conflicto. Si nos centramos en ellos, y no en las posiciones, las posibilidades de encontrar una solución al conflicto se multiplican. Por lo general, los intereses de una y otra parte tienen una zona en común, una zona en la que es posible el acuerdo. Cuando se conocen los intereses de cada parte es posible lograr acuerdos en los ambas partes salgan ganando, lo que no sucedía con las posiciones.

Siguiendo con el ejemplo de las dos alumnas, una de ellas tiene interés en sentarse en la primera fila porque no ve bien, usa gafas y necesita estar lo más cerca posible de la pizarra; la otra alumna puede tener interés en estar cerca de su amiga, que está en la mesa de al lado, porque le puede preguntar cosas, puede copiar algo que se le haya pasado y porque se siente más apoyada y a gusto que si estuviera sola. Su interés puede satisfacerse cambiando a la amiga y permitiendo que ambas estén juntas en otra fila diferente.

Por debajo de los intereses, a un nivel más profundo del iceberg, se encuentran las necesidades, las aspiraciones vitales más importantes que tiene cualquier persona: sobrevivir, tener alimentación y descanso, tener seguridad, ser aceptado en el grupo, ser valorado y apreciado, poder hacer y poder crear cosas nuevas. Maslow clasificó y analizó los cinco niveles de necesidades básicas y, aunque en algunos aspectos su teoría ha quedado superada, puede seguir siendo útil en el estudio del conflicto.



Trabajar las necesidades es muy difícil. Como señala Burton, los conflictos prolongados son sobre necesidades humanas no satisfechas y muy difíciles de resolver. Sin embargo, resolución y transformación pacífica de los conflictos depende, en última instancia de la satisfacción de dichas necesidades. Se llega a ellas preguntándose constantemente el POR QUÉ y el PARA QUÉ de los intereses. El trabajo para responder a las necesidades exige un profundo cambio de actitud, abandonar un planteamiento de competencia y lucha y adoptar otro basado en la colaboración y cooperación para obtener los recursos necesarios para la atención de esas necesidades.

En el ejemplo que venimos utilizando, las necesidades básicas de una de las alumnas se situarían entre las necesidades de seguridad, mientras que la de la otra alumna serían necesidades de afiliación. Ambas necesidades pueden verse satisfechas desde una actitud de colaboración y cooperación, transformando adecuadamente el conflicto.

Una historia clásica, la de las dos hermanas que querían una naranja, narrada por Mary Parker Follet, ilustra las diferencias entre posiciones, intereses y necesidades²:



40

Dos hermanas llegan a casa y se dirigen a la cocina a buscar una naranja, pero tan sólo hay una. Comienzan a discutir y a pelearse:

- *La naranja es mía, yo llegué primero.*
- *Eso no importa porque yo soy la mayor.*
- *Vale, si no me la das a mí, le cuento a mamá dónde estuviste el sábado.*
- *¡Si hablas con mamá te parto la cara!*
- *En lugar de partirnos la cara es mejor que nos partamos la naranja*
- *Me parece justo.*

Un segundo antes de cortar la naranja por la mitad, a la hermana mayor se le ocurrió preguntar a la pequeña:

- *A ver, ¿tú para qué quieres la naranja?*
- *¿Y tú?, le preguntó a su vez la pequeña.*
- *Yo tengo sed y quiero hacerme un zumo.*
- *Pues yo voy a hacer un pastel y voy a aromatizarlo con la piel de la naranja.*

La historia de la naranja tiene muchas versiones, pero en todas ellas es patente el mismo planteamiento. Las dos hermanas comienzan la discusión aferrándose a sus posiciones, sin que les sea posible llegar a un acuerdo. Sólo al explorar sus intereses, preguntándose para

2. Tomado de M. Carme Boqué, (2009), pp. 42 y 43.

qué quieren la naranja, es cuando encuentran una posible salida a su conflicto, ganando ambas partes todo lo que desean.

Por ello, ante cualquier situación de conflicto es oportuno siempre preguntarse por los intereses y necesidades que subyacen a las posiciones que ‘están por encima del agua’, que aparecen de manera manifiesta. Para ello, es importante:

- ▶ Preguntarse por qué es importante para uno mismo lo que se está pidiendo.
- ▶ Para qué necesito lo que estoy pidiendo.
- ▶ Imaginar por qué puede ser importante para la otra parte lo que está pidiendo y para qué lo quiere, imaginarse cuáles son sus intereses y necesidades.
- ▶ Centrar el diálogo en el análisis de las necesidades de ambas partes y no en la exigencia de que se atienda tu posición.

Conductas, actitudes y situación del conflicto:

Johan Galtung, un noruego afincado en nuestro país, también analiza “el triángulo del conflicto” y señala que los tres vértices del mismo los conforman las conductas, las actitudes y la situación de conflicto. En el trabajo de la convivencia en positivo también aparecen opiniones de este experto, en concreto, su clasificación de la violencia en violencia visible, violencia cultural y violencia estructural. Las nuevas aportaciones continúan esta misma línea, adaptándola de manera específica al estudio de los conflictos en general³.



Para entender esta nueva aportación, podemos partir de un caso simulado pero muy real, que recoge situaciones puntuales frecuentes en los centros de secundaria. Es la historia de Juan.

LA HISTORIA DE JUAN

Juan es un alumno a punto de cumplir los diecisiete años y que cursa 3º de la ESO. Ha repetido primero y segundo de Secundaria, y tiene grandes dificultades para la lectura comprensiva y para las operaciones matemáticas algo complejas. Ha pasado a tercero por imperativo legal, ya que ha agotado las dos posibles repeticiones. Tiene suspensas de segundo casi todas las asignaturas (Lengua, Matemáticas, Sociales, Inglés, etc.), y sólo ha aprobado Tecnología y Educación Física.

En su casa están pasando por un mal momento. Su madre, separada desde hace años, no recibe ayuda económica de su padre y va a limpiar en las casas. No andaba muy bien de salud y la han ingresado en el hospital para hacerle unas pruebas, ya que sospechan que padece

3. En las líneas que siguen se va a seguir libremente el planteamiento de Galtung, completándolo con otras aportaciones. No se busca tanto el rigor académico cuanto la comprensión básica de sus ideas y la adaptación práctica de las mismas. De ahí que muchas de sus ideas apenas sean mencionadas.

una enfermedad tumoral. Al no poder trabajar tampoco tienen ingresos en la casa, dependiendo de la pensión de viudedad de la abuela que convive con ellos.

Juan se aburre en clase y no entiende prácticamente nada de lo que le explican. A veces pregunta algo, pero la respuesta que le suelen dar apenas le aclara nada. El profesorado le dicen que tiene que estudiar más, que tiene que preocuparse y esforzarse más y que, para recuperar las asignaturas pendientes y tener una base mínima, lo más conveniente es que vaya a una academia o a alguien que le pueda dar clases extras.

Juan se lleva particularmente mal con el profesor que le da Lengua. Ya se conocen de años anteriores y nunca se han llevado bien. Considera que se sitúa siempre por encima de sus alumnos, que continuamente presume de sus conocimientos y títulos y que apenas se preocupa de sus alumnos de la clase. Nunca ha aprobado la asignatura con él y procura sentarse en sus clases en la última fila, lejos de la vigilancia y atención del profesor. Coincide en la mesa con otro compañero, Luis, con quien se lleva estupendamente y que también tiene una situación académica parecida. Como se aburren en clase, apenas entienden nada y no tienen interés en lo que se explica, se ponen a hablar, hacen bromas a otros compañeros, interrumpen al profesor o se ponen a “jugar a los barcos”.

El profesor de Lengua les ha expulsado de clase varias veces, y siempre culpa de lo sucedido al propio Juan. Al haber acumulado tantas expulsiones, se les ha abierto expediente hace un mes y a Juan le han sancionado con diez días de expulsión del centro. Al volver a clase, el profesor se ha dirigido a él comentándole que esperaba que el castigo le hubiera servido de enseñanza y que hubiera un cambio de comportamiento por su parte, de manera que mantuviera una actitud distinta en el aula. También le ha pedido los deberes que le había mandado para los días de expulsión, deberes que Juan no ha hecho. Termina recordándole la importancia del esfuerzo y que todo depende de él; que, si quiere, puede hacer que las cosas transcurran de manera diferente a como han ido hasta ahora.

Al día siguiente, en clase de Lengua, el profesor empieza a explicar las oraciones completivas de subjuntivo. Juan no entiende lo que dice, y poco a poco se va desenganchando de la explicación. Dos veces le pregunta el profesor, las dos veces le pilla distraído e incapaz de responder. Al rato empieza a hablar con su compañero y a molestar a los de al lado.



El profesor le llama la atención a voces, le recuerda que ya ha sido expulsado y que le va a mandar otra vez al despacho del Jefe de Estudios, pidiendo que le expulsen un mes y que les deje así tranquilos. Juan pierde los nervios, se dirige de malas maneras al profesor e incluso llega a insultarlo gravemente. El profesor reclama la presencia del Director, que acude al aula y se lleva al despacho a Juan y a Luis.

Reunido el Consejo Escolar, a propuesta del Director aprueba sancionar a Juan con expulsión de 29 días y solicitar a la Inspección que le cambie de centro. En su decisión han pesado, sobre todo, los graves insultos que Juan le hizo al profesor de Lengua.

Galtung plantea que en un conflicto es preciso distinguir lo visible de lo latente. La parte visible es la conducta, aquello que una de las partes hace o deja de hacer y que puede ver cualquier observador externo, forme parte o no del conflicto. La conducta se refiere a toda clase de comportamientos: verbales, sociales, físicos, etc., que puede llevar a cabo por acción u omisión una persona. En la historia de Juan, hablar en clase o jugar con el de al lado, interrumpir al profesor, dirigirse a él con insultos...; por parte del profesor, dar clase, corregir la conducta del alumno, la forma en que lo recibe al volver de la sanción y otras acciones.

En la parte latente se encuentran dos elementos clave, las actitudes y la situación de conflicto. Considerando en primer lugar las actitudes, en las que podemos encontrar dos dimensiones, la cognitiva y la emocional. La dimensión cognitiva describe a la otra parte, resaltando aquellos datos o elementos que se consideran más importantes del OTRO, contraponiéndolo a la idea y concepto que se tiene de uno mismo. La dimensión emotiva, por su parte, tiñe la imagen del “otro” con valoraciones de lo que supone para nuestra parte, si es bueno o malo, si representa una oportunidad o más bien una amenaza.

Las conductas o comportamientos que se ponen en marcha en la situación conflictiva se apoyan y sustentan en esta dimensión actitudinal, en la información que le proporciona al sujeto y en la fuerza que le transmite para poner en marcha una determinada acción. Aunque uno de los elementos que conforman las actitudes puede ser un elemento moral, (“lo que está planteando la otra parte es algo contrario a la ética y que yo no puedo aceptar”), el conjunto de las actitudes no debe entenderse desde esta perspectiva, ya que entonces no se comprende una parte importante del conflicto. Es así como funciona, hay una descripción cognitiva de la otra parte y sus objetivos, reforzada e impulsada por la fuerza de las emociones, y que hace que se ponga en marcha una determinada conducta.

En la historia de Juan, aunque no hay demasiados detalles aparece que Juan tiene una descripción negativa del profesor: por encima de sus alumnos, presumiendo de sus títulos, etc.; a la vez, hay una dimensión afectiva que refuerza la imagen cognitiva: no hay feeling con su profesor, gran aburrimiento, falta de interés...; todo ello está en la base del



comportamiento de Juan, tanto cuando está en clase como cuando se enfrenta directamente con el profesor. Lo mismo puede decirse de la actitud que presenta éste, insistiendo en que es Juan quien debe cambiar su conducta y exhortándole a que se esfuerce y estudie más.

Es muy importante tener en cuenta este segundo elemento, las actitudes, y las dos dimensiones que lo conforman, especialmente la dimensión emocional. Es muy frecuente que ésta se olvide y que nos empeñemos en solucionar el conflicto desde una perspectiva meramente cognitiva. Es lo que hace el profesor con sus llamadas al orden, al esfuerzo, al interés. Pero esto resulta totalmente ineficaz si, a la vez, no se trabaja adecuadamente el elemento emocional⁴. De ahí la importancia de preguntarse siempre por lo que ha pasado y por cómo se sienten las partes ante lo que ha pasado.

El tercer elemento del conflicto viene determinado por la situación, por la estructura del conflicto propiamente dicha. Es ahí donde tiene lugar la incompatibilidad de objetivos o valores, donde se manifiestan las posiciones, intereses y necesidades y su posible incompatibilidad. Es el núcleo fundamental del conflicto, que durante tiempo puede permanecer latente y que, llegado el momento, se activa por el motor de las actitudes y se manifiesta a través de las conductas, haciéndose patente. Y, para la configuración de esta situación, son necesarios varios elementos: la legalidad vigente, la dimensión económica, la estructura de poder.



Es fácil confundir la situación con las actitudes o las conductas y creer que el conflicto está en una determinada actitud y no en el núcleo fundamental, en la estructura. ¿Cuál es, en el ejemplo que estamos analizando, la historia de Juan, el núcleo del conflicto? No son las conductas que lleva a cabo el alumno o las actitudes que las mantienen. Son sólo manifestaciones o elementos activadores del conflicto. El verdadero núcleo radica en la situación que vive el alumno, en el retraso escolar que lleva, en haber tenido que repetir dos veces y las escasas posibilidades que tiene de obtener éxito al terminar la secundaria obligatoria.

Sólo descubriendo el verdadero núcleo del conflicto será posible pensar en una salida al mismo. Este mismo tipo de análisis es muy útil si se aplica a los conflictos que tienen lugar en los centros educativos y que se conocen como conductas disruptivas. Preocupan mucho al profesorado, tienen graves consecuencias para todos, y por eso es necesario realizar un análisis correcto para poderles buscar una salida. Salida que puede adoptar diversas formas más o menos eficaces, como la de un cambio estructural en la situación, la represión del conflicto, su profundización añadiéndole más temas, su ensanchamiento haciendo participar a más gente o, simplemente el abandono del mismo.

Los tres elementos son imprescindibles para entender los conflictos y no puede prescindirse de ninguno de ellos. Para comprender la génesis y evolución del conflicto habrá que

4. Véase, al respecto, el Módulo cuarto del curso “*La inteligencia interpersonal*”, en preparación.

Personas, proceso y problema

Jean Paul Lederach plantea también tres puntos para comprender cuál es la estructura del conflicto: las personas, el proceso y el problema. Teniendo en cuenta lo planteado en los apartados anteriores, vamos a considerar estas aportaciones de Lederach relacionándolas con lo ya visto y tratando más en profundidad las novedades.

El **problema** hace referencia a las diferencias y asuntos que enfrentan a las personas y se concreta en las posiciones/intereses/necesidades que se mantienen en el conflicto. En su análisis puede ser importante describir cuál es el meollo, el núcleo del conflicto, hacer una lista de los puntos concretos que hay que resolver y el análisis de los recursos con que se cuenta para poder resolver las diferencias esenciales.

El problema, en los términos en que se ha definido, incluiría lo que Galtung llamaba la situación. Es fundamental identificar los intereses y necesidades subyacentes, sin quedarnos solamente en las posiciones y separar a las personas de los problemas, identificando los principios y valores comunes que puede haber entre las partes en conflicto.

En cuanto a las **personas**, hay que ver quiénes están involucrados en el conflicto y cuáles son sus sentimientos y percepciones o, lo que es lo mismo, qué elementos psicológicos están presentes (emociones, autoestima...) y cómo conceptualizan los problemas y las personas. Correspondería a lo que en el análisis anterior se denominaban “actitudes” y se concretaría básicamente en tres preguntas: qué personas o grupos están involucrados, qué percepción tienen del problema, cómo se sienten ante lo que están viviendo.

Por último, el **proceso**, que hace referencia a cómo se desarrolla el conflicto y cómo las partes tratan de resolverlo, cómo se toman las decisiones y cómo se sienten los protagonistas en todo ello. Según Lederach, la forma en que se toman las decisiones suele ser uno de los elementos clave para el desencadenamiento del conflicto. Si una de las partes queda marginada en este proceso, es fácil que desarrolle sentimientos y percepciones de indefensión, de ser tratado injustamente, de resentimiento. Es fácil que la relación entre las partes comience a resentirse y a deteriorarse progresivamente.

Lo mismo puede ocurrir con la comunicación. Se inicia el conflicto, va incrementándose y, poco a poco, la comunicación empieza a resentirse. Es fácil que las partes corten la comunicación y dejen de hablarse cuando más necesitan hacerlo⁵, se refuerzan las posturas propias, se consolida la imagen negativa de la otra parte y los sentimientos negativos hacia ella y, poco a poco, el conflicto sigue escalando. De ahí que sea clave el aspecto de la comunicación y debamos utilizarla como una de las herramientas fundamentales para la resolución de los conflictos.

5. Como señala Ramón de Alzate, “...Cuando se tiene un problema con alguien, se habla de él, en vez de hablar con él”. Tomado de “Teoría del conflicto”, apuntes policopiados del “Curso de experto en mediación: ámbitos de actuación y técnicas aplicadas a la resolución de conflictos”, Universidad Complutense de Madrid, página 29.



Suele compararse el conflicto con una bola de nieve que se echa a rodar. Al principio es pequeña, pero si se echa a rodar ladera abajo, poco a poco va creciendo hasta hacerse incontrolable. Lo mismo sucede con los conflictos. Por lo general, en su inicio son pequeños, se pueden controlar e incluso se pueden revertir. Pero, si les deja a su aire, comienzan a crecer y a desarrollarse y llega un momento en que ya no se les controla y se manifiestan en toda su virulencia. Se habla de tres etapas por las que transcurre el conflicto: inicio, desarrollo y crisis.

En la historia de Juan, el conflicto empieza de una manera suave, con conductas por parte de Juan que interrumpen al profesor o molestan a sus compañeros y compañeras; va creciendo e incrementándose, hasta que llega la crisis, el conflicto explota y tienen lugar los insultos al profesor. Sin entrar a valorar la mejor o peor voluntad de todos los implicados, lo cierto es que el conflicto ha ido a más, las medidas tomadas han sido ineficaces y se ha llegado a la cima del conflicto, explotando de forma violenta.

Cuando tiene lugar la crisis, muchas veces de forma violenta, es cuando todo el mundo toma conciencia del problema, se piden medidas inmediatas y eficaces y se pretende dar una respuesta directa a algo que ya venía gestándose desde hace tiempo. Sin embargo, suele ser el peor momento para buscar una solución al conflicto, ya que en la crisis predominan los elementos emocionales, apenas se piensa teniendo en cuenta todos los factores implicados y, sobre todo, si el caso ha tenido trascendencia en los medios de comunicación, se ofrecen soluciones aparentemente muy drásticas, pero también ineficaces. Es lo que ocurre con la decisión del Consejo en la historia de Juan: la solución es tardía, desproporcionada (29 días de sanción y cambio de centro) y poco eficaz, ya que lo que hace es trasladar el problema a otro centro diferente.

Tener en cuenta la dimensión del proceso supone actuar lo antes posible, cuando aparecen las primeras señales del conflicto, antes de que éste haya crecido y se haya desarrollado. Dejar la intervención para el final, además de los resultados ya señalados, puede incluso tener resultados contrarios a los que buscamos, reforzando metodologías más o menos violentas como forma de resolver los conflictos. Así, en demasiadas ocasiones no se presta atención a un conflicto hasta que no aparece en los medios de comunicación o se han planteado medidas fuertes de presión, como una huelga. Pero con estas medidas, además de tomarlas en el peor momento como ya se ha visto, están enseñando de manera inconsciente que sólo desde la fuerza es cuando le prestan atención, que son los métodos más o menos violentos los que llevan a una posible resolución del caso.

A la hora de analizar el proceso del conflicto son tres los elementos que deben tenerse en cuenta: la dinámica del conflicto (cómo empezó, cómo ha ido evolucionando hacia la radicalización, en qué estadio se encuentra, qué acciones han supuesto un refuerzo de la incompatibilidad, etc.), la comunicación (si hay y cómo es, de qué tipo...) y cómo se están tomando las decisiones. De esta forma será posible entender el conflicto a lo largo del tiempo.



Pautas de análisis

Como conclusión de todas estas reflexiones, se propone la siguiente “Reja de análisis”, que pretende recoger todos los elementos considerados hasta el momento:

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



Tipos de conflicto

Son muchas las clasificaciones de los conflictos que se han hecho. Puede decirse que cada autor ha propuesto la suya propia y que en cada una de ellas aparece un matiz o pequeña diferencia que explica mejor lo que son los conflictos. Sin perder de vista el objetivo principal que persigue esta parte del módulo, aprender a comprender los conflictos para poder regularlos y transformarlos, vamos a considerar algunas de las clasificaciones de mayor interés. Con ello se ofrecerá una aportación importante para el análisis del problema, del núcleo del conflicto, donde reside la incompatibilidad real o percibida característica de todos los conflictos.

Algunas de las clasificaciones propuestas son las siguientes:

- ▶ Por el **ámbito** donde tienen lugar (J. Galtung): naturaleza, persona, sociedad, mundo, cultura, tiempo.
- ▶ Por las **personas afectadas**: intrapersonal, interpersonal, intragrupal, intergrupal e internacional.
- ▶ Por la **evolución del conflicto**: iniciándose, en escalada, estancado, en desescalada.

Para nuestro trabajo, la clasificación más importante puede ser la propuesta por Moore:

- ▶ *Conflictos de relación*: el eje central del conflicto es la mala relación entre las personas. Suele ser debido a la falta de o a una mala comunicación, a conductas negativas repetidas, a percepciones distorsionadas o estereotipos o a emociones negativas. Puede resultar difícil encontrar la incompatibilidad objetiva entre intereses o necesidades que haya podido dar origen al conflicto.
- ▶ *Conflictos de información*: su eje central es la falta de información o la interpretación que se hace de la misma. A las personas les falta información necesaria para tomar decisiones o han distorsionado los datos, dejando fuera una parte importante de los mismos. Si bien muchos de estos conflictos son innecesarios y se pueden transformar aclarando los datos y la información en general, no hay que olvidar que “la información es poder”, y que puede ser una forma de imposición por parte de quien posee dichos datos.
- ▶ *Conflictos de intereses*: el eje central suele radicar en elementos materiales y la forma de adquirirlos, así como en la satisfacción de las necesidades. Suele creerse que, para satisfacer las necesidades propias, es necesario que la otra parte deje sin satisfacer las suyas, planteándose exclusivamente desde una perspectiva de ganar-perder. La satisfacción de necesidades puede referirse a cuestiones substanciales e importantes, a cuestiones de procedimiento o cuestiones psicológicas. Para su resolución debe buscarse acuerdo suficiente en las tres dimensiones.
- ▶ *Conflictos de estructura*: el eje central está en la desigual distribución de poder y de recursos en una organización. Suelen estar causados por estructuras opresivas de las relaciones humanas, concretados en leyes que regulan las relaciones entre personas en un sentido amplio (poder) o en la distribución de riquezas y de recursos (economía). Puede corresponderse en muchos aspectos con el conflicto estructural descrito por J. Galtung.



2.1. Actividad de partida: los objetivos de la sesión 2

Al iniciar la sesión, el monitor o monitora debe hacer recordar a los asistentes lo visto en la sesión anterior y, a partir de ahí, introducir la segunda, los temas que se van a tratar y los objetivos educativos. Para ello:

- ▶ Se comienza preguntando a los asistentes las ideas principales de la sesión anterior, a partir del último ejercicio llevado a cabo (qué es lo que me llevo en claro..., etc.).
- ▶ Se presentan los objetivos de la sesión, recogidos en la transparencia n° 2. Todos ellos se reducen a uno: “comprender los conflictos para poder regularlos y transformarlos”.
- ▶ Se enumeran los cuatro niveles de análisis que vamos a trabajar como sucesivas aproximaciones a una mejor comprensión de los conflictos.
- ▶ Se aclaran las dudas que pudieran plantearse.

Es importante en estos primeros momentos de trabajo hacer participar a todos y todas los asistentes. Habrá que dirigirse directamente a aquellos que no suelen hablar, hacer rondas de intervención, etc., hasta conseguir que el grupo haya entrado activamente en el tema.



2.2. Comprender los conflictos

Entramos en el núcleo de la segunda sesión, en el que se van a plantear cuatro análisis diferentes de lo que es un conflicto.

2.2.1. El iceberg: posiciones, intereses, necesidades:

Es la primera aproximación al fenómeno del conflicto. Debe trabajarse siempre, ya que facilita el estudio de los otros análisis.

Objetivos

- ▶ Aplicar y comprender la imagen del iceberg en relación con los conflictos, aprendiendo a distinguir lo aparente de aquello que permanece oculto.
- ▶ Identificar los tres elementos presentes en todos los conflictos: posiciones, intereses y necesidades.
- ▶ Distinguir la importancia de cada uno de ellos de cara a la gestión y transformación pacífica de los conflictos.
- ▶ Practicar el análisis de cada uno de los elementos en conflictos simples, de manera que se pueda trasladar esta práctica a conflictos más complejos de la vida cotidiana.

Objetivos

- ▶ Descubrir tres nuevos elementos diferentes, visibles y ocultos, muy útiles para la comprensión de lo que son los conflictos.
- ▶ Identificar la importancia de los dos elementos ocultos, las actitudes y las contradicciones, y ver cómo se comportan a la hora de desencadenar un determinado conflicto.
- ▶ Aplicar este análisis a ejemplos sencillos, de manera que se pueda hacer lo mismo con conflictos más complejos de la vida diaria.

Desarrollo del tema

- ▶ Se parte del recuerdo de la aportación de Johan Galtung al estudio de la convivencia pacífica, la convivencia en positivo: no sólo la ausencia de violencia externa, sino la desaparición de la violencia cultural y estructural.
 - ▶ Si los asistentes no han asistido al curso “Cómo mejorar la convivencia en los centros educativos”, será necesario explicar brevemente estos conceptos.
- ▶ Se explican, proyectando la transparencia n° 8, los tres elementos de análisis: las conductas o elemento visible, y las actitudes y contradicciones, elementos no visibles y que es necesario descubrir.
- ▶ Se comenta y explica el documento 2.2., “La historia de Juan”, como ejemplo del análisis que se propone. Igualmente, se entrega copia de dicho documento a todos los asistentes. Es importante dejar muy claro los componentes de cada uno de los elementos: las emociones-sentimientos y las percepciones de cada uno dentro de las actitudes; la incompatibilidad de necesidades u objetivos debida a la distribución del poder y los recursos existentes, dentro del elemento “contradicciones”.
- ▶ Se explica la necesidad de analizar los tres elementos y las consecuencias de quedarnos sólo en uno de ellos:
 - ▶ Ineficacia a la hora de resolver el conflicto, si sólo se presta atención a las conductas manifiestas; se tratan los síntomas del conflicto, no las causas del mismo.
 - ▶ Psicologismo o “buenismo”, si sólo se presta atención al elemento actitudinal; se olvida las raíces profundas, estructurales del conflicto.
 - ▶ Amargura ante la impotencia a la hora de solucionar el conflicto, si sólo se presta atención al elemento “contradicción”. Sabemos qué es lo que pasa, pero no cómo actuar frente a él, modificando las actitudes, conductas y las situaciones en que se origina la contradicción.
- ▶ Se explica las consecuencias de este análisis para el trabajo de resolución pacífica de conflictos: mantenimiento, elaboración y construcción de la paz.
- ▶ Se aplica el análisis a los casos contemplados en el documento 2.2., “Análisis de casos”, que ya se han trabajado anteriormente.

Aspectos clave

- ▶ Se trata de un método complejo. No forzar su estudio si es que falta tiempo o el grupo no tiene madurez para ello.



- ▶ Comprender la importancia de los tres elementos, así como las consecuencias de centrarse sólo en uno de ellos.
- ▶ Ver las posibilidades que se abren para el trabajo de construcción de la paz al tener en cuenta los tres elementos señalados.

2.2.3. La estructura del conflicto: personas, problema, proceso

Es, junto con el análisis primero del iceberg, un análisis fundamental. Es preciso tratarlo adecuadamente, prescindiendo del anterior y el siguiente, si es que fuese necesario.

Objetivos

- ▶ Comprender la estructura, la arquitectura interna de todo conflicto, con vistas a comprenderlo mejor y poder actuar sobre el mismo.
- ▶ Distinguir los tres elementos presentes en la estructura del conflicto (personas, problema, proceso) y valorar la importancia de cada uno de ellos en el proceso de transformación de conflictos.
- ▶ Aplicar todo lo visto hasta ahora respecto de los conflictos a través de un método sencillo, práctico y operativo.

Desarrollo del tema

- ▶ Se proyecta la transparencia n° 10, identificando los tres elementos clave en la estructura de cualquier conflicto.
- ▶ Se proyecta la transparencia n° 11, y se explica, en primer lugar, lo relativo a las personas y el problema. Todo esto ya se ha visto anteriormente y se trata de resumir y sintetizar.
 - ▶ Si no se hubiera hecho el análisis de Galtung, en el apartado 2.2., habrá que hacerlo ahora, sólo que a un nivel más sencillo.
 - ▶ Puede ser necesario tomar alguna de las transparencias anteriores y explicar lo relativo a los elementos de persona/problema vistos anteriormente.
- ▶ Se explica lo relativo al proceso, utilizando las transparencias 12 a 15, ambas inclusive. Se resume lo relativo al proceso tal y como se recoge en la transparencia n° 11.
- ▶ Para explicar estos nuevos conceptos, se utilizan los materiales 2.2., “Análisis de casos” y 2.3., “La historia de Juan”.
- ▶ Se explica la transparencia n° 17, que propone una metodología de análisis aplicable a cualquier situación de conflicto. Se les entrega el documento 2.3., “Pautas para el análisis”.
- ▶ Se entrega el documento 2.5., “Conflicto alumno-alumno”, y en pequeño grupo se lleva a cabo el análisis conforme a las pautas marcadas.
 - ▶ Si se considera oportuno, puede hacerse la representación de este caso y el análisis posterior del mismo en gran grupo.
 - ▶ Lo mismo puede plantearse respecto de los casos recogidos en el documento 2.1, “Casos para el análisis”.



- ▶ Finalmente, en gran grupo, se hace la puesta en común y el resumen de lo visto en este apartado.

Aspectos clave

- ▶ Distinguir adecuada y prácticamente los tres elementos que definen la estructura del conflicto.
- ▶ Aplicar correctamente estas pautas de análisis a las situaciones planteadas.
- ▶ Repetir varias veces el análisis hasta hacerlo casi automático y utilizarlo casi de forma espontánea en situaciones diversas.

2.2.4. Tipos de conflicto

Este segundo capítulo está cargado de contenido. Tal vez se haya consumido el tiempo y apenas haya posibilidad de tratamiento. Si esto sucediera, puede hacerse mención al tipo de conflictos cuando se trate el apartado anterior, a la hora de explicar lo relativo al “problema”.

Las dos partes básicas de este capítulo son la n° 1 y la n° 3. El resto debe quedar subordinado a ellas, y sólo si hay tiempo y el grupo está preparado para ello, será entonces posible tratarlo a fondo.



Objetivos

- ▶ Identificar distintos tipos de conflicto y las consecuencias que pueden tener para su tratamiento y resolución.
- ▶ Comprender las aportaciones de diversos autores en relación a los tipos de conflicto.
- ▶ Adoptar una clasificación de los conflictos que sea operativa y permita entenderlos mejor de cara a su transformación pacífica.

Desarrollo del tema

- ▶ Se empieza con preguntas dirigidas a todo el grupo: ¿qué diferencias hay entre un conflicto y otro? ¿es lo mismo un conflicto familiar que uno educativo? ¿cómo clasificarías los conflictos?, y otras preguntas parecidas que el monitor o monitora considere importantes.
- ▶ Se explican diferentes clasificaciones.
- ▶ Se proyecta la transparencia n° 16 y los cinco tipos de conflicto propuestos por Moore.
- ▶ Se señalan las consecuencias para su resolución que tiene cada uno de esos tipos de conflicto:
 - ▶ Si no hubiera tiempo para tratar este tema, debe introducirse el tema y presentar la transparencia n° 16 a la hora de hablar del ‘problema’, dentro de la estructura de conflictos.
- ▶ Se hace el ejercicio práctico: clasificar los distintos conflictos que se han contemplado en la sesión, recogidos en distintos documentos que se han entregado a lo largo de la misma.

- ▶ Se hace la puesta en común y se recogen las conclusiones del grupo.

Aspectos clave

- ▶ Ver las diferencias que existen entre los distintos tipos de conflicto.
- ▶ Tener en cuenta estas diferencias a la hora de tratar los conflictos.

2.3. Conclusiones y cierre de la sesión

- ▶ Se recuerdan brevemente los temas tratados.
- ▶ Se enumeran las principales ideas o conclusiones a las que haya llegado el grupo.
- ▶ Puede hacerse, si el monitor o monitora lo estima oportuno, el ejercicio de evaluación recogido como material 1.6, “*Tres cosas que te hayan parecido importantes, útiles e interesantes de la sesión – Tres cosas que te hayan resultado difíciles en su aplicación o comprensión*”.
- ▶ El monitor presenta actividades de profundización, recogidas como tales en los materiales del curso. En concreto:
 - ▶ Los ejercicios recogidos en el libro de M. Carme Boqué, “*CONSTRUIR LA PAZ. Transformar los conflictos en oportunidades*”, citado en los materiales de la sesión anterior.
 - ▶ Los libros y CDs coordinados por Pere Led y Joan Girbau “*Los conflictos*”, editado en el año 2009 por la Editorial Tibidabo Ediciones. Cada uno de los tomos dispone de varios ejemplos y casos, ejemplificados a través de representaciones de los mismos. En todos ellos proponen pautas para su análisis.



3. ¿Qué ideas, propuestas, habilidades, sugerencias, etc., deben llevarse los asistentes?

- ▶ En cuanto a los **objetivos**:
 - ▶ Comprender los conflictos es clave para su transformación y gestión pacífica. De ahí el empeño por conocerlos a fondo.
 - ▶ Puedo comprender los conflictos y sus distintos elementos. Ello me va a permitir tener una visión completa de los mismos y, por tanto, ser eficaz.
 - ▶ No hay que limitarse a lo aparente, a lo que se ve y pensar que ahí está todo. Por el contrario, hay que obtener una visión global y completa y para ello necesito aprender a analizar los conflictos.
- ▶ En cuanto a los **contenidos del tema**:
 - ▶ Distingo las posiciones de los intereses y las necesidades que subyacen a todo conflicto.

- ▶ He aprendido a distinguir todo lo relativo a las personas, al problema y al proceso de desarrollo del conflicto. Sé explicar cuál es la estructura que tiene cada conflicto en particular.
 - ▶ Además de las conductas, en los conflictos están presentes determinadas actitudes, formadas por las emociones y las percepciones cognitivas, y las contradicciones, núcleo del conflicto. Son los tres elementos que debo tener en cuenta para entenderlos y actuar sobre el conflicto.
 - ▶ Hay distintos tipos de conflicto y, en función de ello, puede resultar más fácil o difícil su tratamiento.
- ▶ **Otros aspectos a recordar:**
- ▶ Todo lo que aprendo en este curso puedo aplicarlo a situaciones de mi vida diaria, con mis hijos e hijas, en el colegio, en el barrio...
 - ▶ No sólo aprendo del profesor o profesora. Son muy importantes las aportaciones de mis compañeros, sus experiencias, la forma como trabajan los conflictos. De ellos y de ellas puedo aprender muchas cosas.

Las personas adultas aprenden sobre todo haciendo cosas. De nada me va a servir saber mucha teoría sobre conflictos; lo que me va a valer es lo que yo aplique, lo que use para afrontar los conflictos cotidianos. Y eso lo podemos hacer todas las personas.



3. GESTIÓN POSITIVA DE LOS CONFLICTOS



1. Contenidos básicos

1.1. Planteamiento previo de la sesión

En las sesiones anteriores se ha planteado la comprensión en profundidad de lo que es un conflicto: se ha establecido una definición del mismo, se ha analizado lo que le convierte en un fenómeno positivo o negativo, se han planteado diversos métodos de análisis para superar la superficialidad y ahondar en las características profundas del conflicto. Todo ello para una mejor comprensión del mismo que hiciera posible una actuación adecuada de transformación y de gestión positiva del conflicto.

En esta tercera sesión se intenta responder a la pregunta de qué se puede hacer ante un conflicto. O, lo que es lo mismo, cómo podemos abordarlo de manera constructiva, aprovechando toda su potencialidad y haciendo de él un elemento positivo para el desarrollo personal y la convivencia en sociedad. No es suficiente con definirlo, ni tampoco con entenderlo adecuadamente. Es necesario plantearse su gestión, aprender a transformar los conflictos de manera que sirvan para el mantenimiento, la elaboración y la construcción de la paz.

Al ser los conflictos un fenómeno habitual y permanente en nuestras vidas y en la sociedad, de manera inconsciente, por imitación de nuestros padres y madres o de nuestros mayores hemos aprendido una determinada manera de abordar los conflictos. No siempre esta forma asimilada puede considerarse correcta. El peso de las circunstancias familiares y del propio grupo, la historia más o menos larga de las relaciones entre personas próximas física o anímicamente, los prejuicios o estereotipos religiosos o político-sociales, son sólo algunos de los elementos que, de manera inconsciente han hecho que asimilemos una determinada manera de actuar ante los conflictos, manera que es preciso hacer subir a la conciencia para su valoración y análisis.

De ahí que esta tercera sesión comience planteando a los asistentes el análisis de los hábitos que hemos asimilado para actuar ante los conflictos. Una vez que somos conscientes de ellos, es posible analizar y reflexionar sobre tres grandes estrategias que se pueden adoptar en la gestión de los conflictos (ganar-ganar, ganar-perder y perder-perder), así como las cinco grandes respuestas que se pueden adoptar ante los conflictos (competir, evitar, ceder, pactar y colaborar). Todo ello, a partir de ejemplos concretos y de situaciones de conflicto lo más próximas posible a los asistentes.

Tras este análisis, en la segunda parte de la sesión se propone una estrategia a todos los asistentes, recogida en el acrónimo “*Resolver*”. Se trata de una estrategia individual, pero aplicable también a conflictos grupales y colectivos. Con ella, se propone una forma de actuar fácilmente recordable, sencilla, pero con una potencialidad muy fuerte, que puede hacer posible un cambio en profundidad en las pautas de respuesta a los conflictos, sustituyendo viejos patrones de conducta poco eficaces por otros nuevos, más adaptados y prácticos. Se considera muy importante que, antes de proponer métodos para el grupo,



asimile cada uno y cada una un método adecuado que haga posible y facilite posteriormente las respuestas grupales a los conflictos.

Los objetivos que se plantean en esta tercera sesión, “*Gestión positiva de los conflictos*”, son los siguientes:

- ▶ Tomar conciencia de nuestras pautas habituales de respuesta ante los conflictos, valorando su eficacia y aptitud para la construcción de la paz.
- ▶ Identificar en la práctica las tres estrategias generales que se pueden utilizar ante los conflictos, descubriendo los elementos que la conforman y ejercitándolas para su aplicación a la vida diaria.
- ▶ Comprender las cinco respuestas posibles ante los conflictos, señalando en qué situaciones son aptas y qué efectos negativos pueden tener cuando se usan en contextos inadecuados.
- ▶ Aprender un método sencillo para la transformación pacífica de los conflictos, ejercitándolos para el tratamiento de situaciones conflictivas de una manera práctica, de manera que se transformen en formas habituales de respuesta.



1.2. Desarrollo de los contenidos

Llegados a esta tercera sesión, ya se ha aprendido lo que es un conflicto y cuáles son sus principales elementos. Ya se comprende el conflicto, pero es necesario dar un paso más y comenzar a plantearse la actitud ante el mismo, las pautas de conducta que es necesario aprender, previo desaprendizaje de aquellas que se han ido asimilando a lo largo de la vida, por lo general de una forma acrítica.

Si se recogen, a través de las intervenciones de los asistentes, ejemplos concretos, respuestas que se dan ante los conflictos en el ámbito en que se mueven habitualmente, podrá comprobarse que las distintas formas de actuar ante los conflictos pueden resumirse en dos, atacar o huir.

Es muy frecuente ver que, ante un conflicto, se recurre fácilmente a la violencia, sea ésta física, psíquica o social, en forma de agresiones, insultos o vacíos sociales. Cuando vemos que una persona, grupo, organización impiden la consecución de nuestros objetivos, nuestra respuesta más frecuente es el ataque, intentar conseguir lo que queremos a través de la fuerza, buscar siempre ganar a costa de la otra parte. Ha sido una estrategia útil para sobrevivir en épocas más duras, especialmente en lucha contra otros animales y contra la propia naturaleza, y seguimos aplicándola a nivel social.

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

superior, bien porque por otras razones se considera más conveniente el abandono. También esta estrategia ha tenido éxito a lo largo de la evolución, ya que, en más de una ocasión, ha sobrevivido aquel que ha huido, mientras que el que se ha querido imponer por la fuerza caía víctima de su error de cálculo. La prudencia puede ser una buena consejera y, en determinadas ocasiones, la huida mejor que el ataque.

Esas son las formas habituales de actuación aprendidas desde la infancia y, a la vez, las dos formas que han permitido sobrevivir a la especie humana ante todos los peligros y riesgos que ha debido hacer frente a lo largo de muchos años de evolución. Pero la pregunta que surge ahora es muy concreta: ¿siguen siendo estrategias apropiadas, el ataque o la huida, para vivir en nuestra sociedad? O, por el contrario, ¿es necesario abandonar estas estrategias y sustituirlas por otras más apropiadas, planteadas desde la asertividad, la cooperación y la construcción de la paz?

Cuando se habla de estrategias asertivas se está haciendo referencia a un grupo de conductas que buscan a la vez ser eficaces y justas⁶, es decir, que buscan conseguir los objetivos que se pretenden y por eso son eficaces, pero respetando los derechos de las otras personas y buscando una solución satisfactoria para ambas partes, lo que les convierte en soluciones justas. Ni el ataque ni la huida pueden considerarse propias de este tipo de estrategias asertivas, ya que el ataque olvida a la otra parte y sus derechos, dejando así de ser justa, mientras que la huida se despreocupa de la consecución de los objetivos propios, dejando de ser eficaz.

Eficacia y justicia van a ser los dos criterios que se van a emplear a la hora de valorar la adecuación o inadecuación de una determinada estrategia de resolución de conflictos, los dos valores que hay que salvaguardar en nuestras respuestas. Tras descubrir nuestras estrategias más habituales, sea el ataque o sea la huida, es necesario plantearse nuevas estrategias alternativas y hacer lo posible para que se conviertan en la forma habitual, casi automática, de responder a las situaciones de conflicto que toque vivir.

Tres estrategias básicas para la gestión de los conflictos

En una primera aproximación, sencilla pero muy práctica, es posible encontrar tres tipos de estrategias utilizables como alternativa a la situación conflictiva: la estrategia de ganar-perder, la de perder-perder y la de ganar-ganar.

En la estrategia de ganar-perder se busca un resultado final que tiene como consecuencia que una de las partes salga como ganadora, mientras que la otra parte quede como perdedora. Ambas partes consideran que los objetivos, intereses o necesidades de la otra parte son contrarios a los propios y que es imposible lograr ambos a la vez. Por ello, alguien tiene que ganar y alguien tiene que perder, alguien consigue satisfacer sus necesidades mientras que el otro no lo consigue.

6. Véase al respecto el Módulo 4º, "La inteligencia interpersonal". Me atengo a esta definición de asertividad hecha por Manuel Segura, largamente explicada en dicho Módulo.



Por ello, se busca por todos los medios ganar y quedar por encima, despreocupándose de la situación en que quede la otra parte. Se denomina también una estrategia de “suma cero”, ya que lo que gana una de las partes es a costa y se le resta a la otra, de manera que el resultado final es el mismo que el que había al principio, sin que se haya producido ningún otro valor añadido.

En esta estrategia de ganar-perder predomina la satisfacción de los propios intereses sobre cualquier otra consideración. La otra parte no importa, sólo se tienen en cuenta los propios objetivos, buscando satisfacerlos lo mejor posible. Este planteamiento no se hace de una manera consciente o intencionada. Por el contrario, se ha asimilado esta forma de actuar y se aplica mecánicamente. Se actúa desde la superioridad sobre el otro, desde la imposición, desde el empleo de todos los medios al alcance para conseguir los propios objetivos, sin que preocupe lo que le sucede a la otra parte.

Hay muchas situaciones de la vida en grupo en las que, sin ser conscientes, se está viviendo y aplicando esta estrategia. No necesariamente tienen que ser visibles la imposición o la fuerza. Así, son situaciones basadas en ganar-perder, entre otras, las siguientes:



- ▶ Situaciones en las que prima la competitividad sobre otros criterios, sea en el ámbito personal, académico o profesional.
- ▶ Conflictos que se resuelven por el uso típico de la autoridad: “yo soy el jefe y se hace lo que yo digo”.
- ▶ Situaciones en las que se utiliza el poder y la fuerza para lograr la sumisión de otras personas, renunciando a la autoridad y a la capacidad de influencia y persuasión.
- ▶ Cuando sistemáticamente se ignora a la otra parte y se actúa como si no existiera. Por ejemplo, no contestando nunca a sus escritos o peticiones.
- ▶ Cuando se aplica siempre la regla de la mayoría a través de votaciones para decidir los acuerdos. Más allá de su legitimidad, se va configurando una minoría que queda al margen y que no es tenida en cuenta, que buscará su ocasión para reivindicar y exigir su participación en las decisiones.
- ▶ Cuando se utiliza abusivamente la “mayoría silenciosa”, dando por hecho que, al no manifestarse u oponerse, están de acuerdo con lo que se decide. Pero, si se investigase su opinión, se descubriría pronto la discordancia con sus intereses.
- ▶ En todas las situaciones de convivencia expresión del modelo dominio-sumisión: violencia de género, exclusión de minorías, abuso de autoridad, etc.

La segunda estrategia posible es la de perder-perder. En ella ninguna de las partes consigue sus objetivos o logra la satisfacción de sus necesidades. Ninguna obtiene realmente lo que quiere pero, por absurdo que pueda parecer, las partes se empeñan en su planteamiento y lo mantienen a pesar de las consecuencias que se derivan del mismo.

El refranero popular recoge varios ejemplos de esta estrategia, como que “yo me quedo tuerto si el otro se queda ciego” o “que se fastidie el capitán que ahora no como”. También

la máxima moral de “ojo por ojo y diente por diente” lleva a esta estrategia de perder-perder. Una investigación rápida y somera entre los participantes puede aportar numerosos ejemplos de la vida diaria basados en esta estrategia. Pueden destacarse, entre otras:

- ▶ Situaciones en las que, por no ceder ante la otra parte, se mantienen posiciones claramente desventajosas para uno mismo, llevándonos a perder dinero, oportunidades, ventajas, etc.
- ▶ Muchos de los intercambios basados en la transacción. En ellos pueden ceder ambas partes, perdiendo claramente en el conjunto. El ejemplo de la naranja pretendida por las dos hermanas o el juego del reparto del millón de euros pueden ser ejemplo de cómo se deja en perder, en conjunto, tanto o más que lo que se gana.
- ▶ Cuando se recurre de forma sistemática a la consideración y posible arbitraje de una tercera parte. Ésta dictará un acuerdo que difícilmente podrá satisfacer las pretensiones y objetivos de las dos partes, quedando ambas claramente insatisfechas.
- ▶ La aplicación sistemática de reglamentos o de normas para evitar la confrontación. Se salva aparentemente la situación desde la legalidad pero no se resuelve el conflicto de fondo. Así, por ejemplo, cuando se decide el turno de vacaciones de una empresa conforme a la regla de la antigüedad, recogida en el reglamento de funcionamiento. Se respeta la norma, pero se condena a determinadas personas a tomar vacaciones en meses poco adecuados, creando malestar y haciendo crecer el rechazo.



La tercera estrategia es la de ganar-ganar. Con ella ambas partes expresan cuáles son sus necesidades y buscan satisfacerlas de la manera más conveniente para ambas y tratan de lograr las metas que son importantes para las dos partes. Se trata de poner en marcha un proceso abierto y continuo hacia los objetivos, sin que exista un único camino o planteamiento predeterminado hacia ellos. Se busca derrotar el problema y no a las personas, a las que se respeta. Para ello, se desarrolla una actitud de apertura hacia los hechos y hacia las distintas alternativas posibles para solucionar el conflicto.

Gran parte de los asistentes pueden poner ejemplos de situaciones en las que ha predominado la estrategia de ganar-ganar y es bueno recogerlas. Todas ellas comparten una serie de características y de planteamientos que es posible desarrollar y potenciar. Ese es uno de los objetivos, asimilar y automatizar esta estrategia para su aplicación en la vida diaria. Se habla de una estrategia ‘ganar-ganar’ cuando se reúnen las siguientes condiciones:

- ▶ Cuando se definen las necesidades de todas las partes y se presta atención a estas necesidades, no sólo a las que expresa una de las partes.
- ▶ Cuando se reconocen los valores de los demás como propios, reconociendo su legitimidad y buena intención a la hora de defender sus propias propuestas.
- ▶ Cuando se es objetivo y se separa a las personas de los problemas, utilizando todos los recursos en la solución de éstos y no en atacar a las personas.

- ▶ Cuando se concentran en lo que es justo, al margen de las presiones que pueda haber o de los intereses de grupo.
- ▶ Cuando se buscan soluciones novedosas y creativas, que puedan satisfacer las necesidades de ambas partes.
- ▶ Cuando se es duro con el problema, pero suave con las personas.

Esta estrategia de ‘yo gano, tú ganas’ se basa en la cooperación, no en la competición. No se plantea el conflicto en términos de ganadores/perdedores, sino en otro modelo basado en la cooperación, la responsabilidad compartida, el apoyo mutuo y la complicidad. Se apoya en las fortalezas que todas las personas tienen para una buena convivencia, reforzando los vínculos interpersonales al buscar de manera conjunta las mejores soluciones para todas las partes.

El ejercicio de esta estrategia se basa en cuatro pasos fundamentales: preguntar por lo que quiere y necesita la otra parte, explorar cómo se pueden encajar las diferencias, imaginar las opciones posibles para atenderlas y desarrollar una actitud de cooperación y no de competición. Más adelante se profundizará en la forma de desarrollar cada uno de estos pasos.



Cinco conductas posibles ante los conflictos

66

Además de las tres estrategias básicas que pueden emplearse en la gestión del conflicto, hay también cinco conductas posibles ante el mismo. Todas ellas tienen ventajas e inconvenientes y es preciso analizarlas a fondo para saber utilizarlas de la mejor manera posible.

En todo conflicto pueden encontrarse dos elementos básicos que conforman las posibles respuestas ante el mismo: los *objetivos* que busca cada una de las partes y la *relación* que existe entre dichas partes. De la importancia que se le dé a cada uno de estos elementos dependerá que aparezca una de las cinco conductas posibles ante el conflicto: competición, evitación, acomodación, compromiso y colaboración. Si se representan estos elementos con dos líneas perpendiculares y en cada uno de sus extremos se sitúa la mayor o menor importancia de cada uno de estos elementos, pueden encontrarse y entenderse las cinco conductas mencionadas:



Si para una de las partes los objetivos son muy importantes y la relación apenas lo es, su respuesta ante el conflicto será de competición. Importan las metas, no las relaciones, y no preocupa la situación en la que puede quedar la otra parte. Se trata de conseguir los objetivos como sea y, para ello, se recurrirá al empleo de la fuerza, al uso de la autoridad, a la aplicación literal de las normas y leyes, al uso de los recursos disponibles, a lo que sea con tal de conseguir la meta. La competición es la forma en que se concreta la mayoría de las veces la estrategia de ganar-ganar, y tiene todos sus inconvenientes y posibles virtudes.

En efecto, con esta acción siempre aparecen vencedores y vencidos, quienes consiguen sus objetivos y quienes no lo consiguen, reforzándose el conflicto y acumulándose su potencial negativo. No hay lugar para la creatividad y la exploración de nuevas alternativas, sólo lo hay para la forma que garantiza que se pueden conseguir los objetivos. A medio plazo puede producir una gran frustración en la parte que no ha ganado y, en demasiadas ocasiones, origina una respuesta también competitiva, de revancha, violenta.

¿Puede ser útil este tipo de respuesta ante determinados conflictos? Evidentemente, sí. Cuando, por ejemplo, se está presenciando una situación de violencia física o abuso de poder sobre alguien que no tiene recursos para defenderse (por ejemplo, en un caso de violencia de género), la respuesta deberá ser contundente e inmediata, sin que haya lugar para otras consideraciones. Lo mismo puede decirse cuando hay una situación de peligro (un niño que mete los dedos en el enchufe) o de emergencia (si hay que desalojar el colegio por un incendio). También si estamos ante un tema importante pero muy impopular (una subida de impuestos), ante personas muy competitivas que abusan de su poder (respondiendo con un boicot o una huelga) o cuando el objetivo es ganar a toda costa (una final en un deporte concreto). Con todo, es necesario ser muy consciente de las consecuencias negativas de esta conducta y practicarla sólo en contadas ocasiones.

Una segunda conducta, opuesta a la anterior, tiene lugar cuando los objetivos son poco importantes y la relación se considera fundamental. La conducta resultante es la de acomodación. No importan las metas, importan las relaciones y, por ello, se intentan satisfacer los intereses de la otra parte aún teniendo que renunciar a los propios. Se trata de una conducta que mantiene la armonía y el buen clima de relación. Pero, a medio plazo, la conducta repetida de acomodarse y ceder ante la otra parte puede tener efectos muy negativos, ya que la parte puede llegar a hartarse de renunciar permanentemente a sus pretensiones. Tampoco se favorece la creatividad o la búsqueda de alternativas, planteando un comportamiento muy próximo al denominado “perder-ganar”.

Sin embargo, hay situaciones en las que este tipo de respuesta puede ser necesaria. Si lo que se busca es mantener y reforzar la armonía dentro del grupo, si el tema no es demasiado importante para una de las partes y sí lo es para la otra; o si la otra parte es más poderosa y no tenemos recursos para poder responder adecuadamente, o si caemos en la cuenta que estábamos equivocados, etc., son situaciones que justifican esta conducta de acomodación. También puede ser útil como paso previo si queremos que la otra parte nos



escuche; como se vio en módulos anteriores, la respuesta que obtenemos suele ser coherente con nuestra actitud previa y, desde una actitud de competición e imposición, difícilmente encontraremos una actitud de colaboración y cooperación.

Puede haber una tercera situación en la que ni los objetivos sean importantes para nosotros ni tampoco lo sea la relación con la otra parte. La conducta más adecuada en estas condiciones es la de evitación. No importan las metas ni las relaciones, tampoco se quiere el enfrentamiento. Lo mejor entonces es evitar el conflicto, no entrar en el mismo aunque haya provocaciones, “pasar” del enfrentamiento. El asunto es trivial, hay otras preocupaciones más importantes y no merece la pena dedicar ni las más mínima energía a este tema.

Una discusión de tráfico puede ser un buen ejemplo de este tipo de situaciones. ¿Para qué se quiere demostrar que se tiene o se deja de tener la razón o qué futura relación se va a tener con el otro conductor o conductora, si probablemente nunca van a volver a coincidir? Ni los objetivos ni la relación justifican la violenta discusión, los insultos e incluso agresiones físicas que a veces tienen lugar como consecuencia de pequeños incidentes de tráfico. Pero, lamentablemente, en demasiadas ocasiones se olvida este enfoque, dando origen a procesos muy costosos desde el punto de vista personal, pero que no llevan a nada.

Hay ocasiones en las que eludir o evitar el conflicto puede tener consecuencias negativas. Puede ser interpretado por la otra parte como una actitud de prepotencia y de desconsideración hacia ella, al negarse siquiera a entrar en el diálogo sobre lo sucedido, pudiendo transmitir la sensación de que no importan las necesidades y peticiones de la otra parte. También, si se mantiene durante mucho tiempo la situación, puede llegarse a un punto en el que, hartos de evitar y de no responder a las provocaciones, se dé una respuesta incontrolada y violenta.

Sin embargo, resultan evidentes las ventajas de esta conducta ante determinadas situaciones, especialmente cuando se necesite tiempo para estar más calmados, sea necesaria una mayor información o sea muy difícil poder satisfacer los intereses propios. Es mejor, entonces, evitar la situación, posponerla, no entrar en la misma.

¿Qué ocurre cuando simultáneamente se valoran como muy importantes tanto los objetivos como la relación? Entonces, la conducta adecuada es la de colaboración. En ella las metas y las relaciones se consideran muy importantes y se busca una solución creativa en la que todos ganen, elaborada desde la participación de las dos partes. Se parte de una idea nueva, la compatibilidad entre la consecución de las metas y el reforzamiento de la relación y se superan planteamientos limitados que consideran que todos deben renunciar a algo porque los recursos existentes no dan para más. Por el contrario, es posible encontrar una solución satisfactoria para todos y todas y a eso se dedican los principales esfuerzos.

No hace mucho tiempo, un antiguo jugador de fútbol decía, refiriéndose al actual entrenador del equipo, que “no se le había fichado para ganar amigos, sino para ganar títulos”, dando por sentado que ambas cosas eran incompatibles. Es la actitud contraria a la que se



está describiendo, ya que excluye uno de los elementos de la disyunción sin buscar la posible compatibilidad entre ellos.

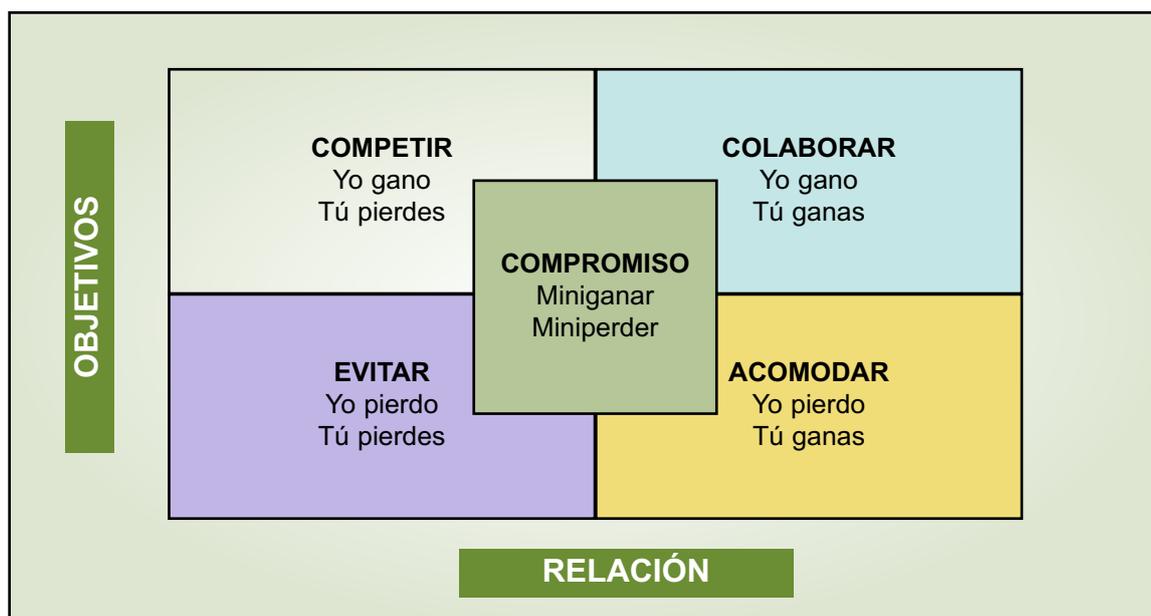
Hay situaciones en las que es necesaria una solución integradora en la que ambas partes ganen, en las que haya que intentar incorporar al consenso los intereses de todos, haya que aunar distintas perspectivas y tener en cuenta dimensiones emocionales presentes en el conflicto. Esto sólo puede hacerse desde esta actitud de colaboración y cooperación. Es cierto que esta alternativa suele consumir mucho más tiempo que las otras, pero los resultados a los que llega merecen la pena y justifican sobradamente el esfuerzo realizado.

¿Y si no fuera posible conseguir este resultado satisfactorio para todos porque no hay tiempo para ello, la negociación es difícil y se alarga o es necesario aportar una solución inmediata? A medio camino de la colaboración se encuentra la conducta del compromiso, en la que siguen siendo muy importantes tanto los objetivos como la relación, pero que, ante las dificultades existentes, se llega a un acuerdo parcial, todavía imperfecto, buscando la mayor satisfacción de las dos partes en cuanto a los objetivos y en cuanto a la relación.

En el compromiso todos ceden algo para ganar algo, y nadie queda como ganador por encima de la otra parte. No es la mejor alternativa, lo que es la colaboración, pero, como suele decirse, “a veces lo mejor es enemigo de lo bueno” y, en este caso, puede ser un buen arreglo para temas complejos, que exigen respuestas inmediatas y para los que la búsqueda de una solución basada en la colaboración podría suponer un tiempo excesivo.



Éstas son las cinco conductas posibles para la solución de conflictos, conductas que pueden y deben relacionarse con las tres estrategias vistas anteriormente. El resultado sería el siguiente:



En demasiadas ocasiones, tal vez llevados por algunas emociones o por la intensidad del conflicto, es fácil olvidar el planteamiento básico de ‘ganar-ganar’ y el desarrollo de conductas basadas en la colaboración y cooperación. Además, a lo largo de su vida todas las personas han ido conformando un determinado patrón de conducta, de respuesta ante los conflictos, repitiendo una y otra vez determinadas respuestas. Los ejemplos recibidos de nuestros familiares más directos, las valoraciones acerca de lo que es el conflicto escuchadas desde la niñez, la propia experiencia de gestionar el conflicto, etc., son factores que han ido conformando nuestra forma de responder a estas situaciones.

Pero estos patrones de respuesta se pueden cambiar, no son algo ya fijo en el sistema nervioso imposible de ser transformado. Para ello es necesario ser conscientes, en primer lugar, de cuáles son las actitudes y creencias que tenemos ante los conflictos, actitudes que, como se analizaba en el módulo anterior, juegan un papel clave para el desencadenamiento e intensificación del conflicto. No hay que olvidar que el resultado de un conflicto va a depender de la respuesta que se dé a dicho conflicto y, como se ha visto, hay respuestas que son eficaces y llevan a una transformación del mismo, mientras que otras sólo sirven para reforzarlo y mantenerlo oculto o para intensificarlo aún más.

Es necesario, por tanto, conocer estos patrones de conducta, analizarlos desde el punto de vista de su eficacia y tratar de cambiar aquellos que resulten disfuncionales para la salida del conflicto. Hay que probar y experimentar nuevas conductas, arriesgándose a ello y superando las inercias que tanto pesan en la forma de actuar. Es difícil, pero no imposible. Y merece la pena intentarlo.

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

Tratando de hacer operativas las reflexiones anteriores, se propone un método sencillo, un itinerario que puede facilitar la salida de los conflictos de manera eficaz y justa, cubriendo los objetivos propios y, a la vez, respetando los derechos de todas las partes. Como acrónimo del método, la palabra *resolver* recoge los distintos pasos que hay que recorrer y que se sintetizan en el siguiente cuadro⁷:

Las seis etapas del itinerario para la gestión de los conflictos

R	Etapa 1	Recapacitar y preparar	Aceptamos que tenemos un conflicto, aclaramos nuestros objetivos, preparamos el terreno, removemos obstáculos...
E	Etapa 2	Expresar	Decimos cómo lo vemos cada uno, lo definimos y sintetizamos, llegamos a un acuerdo sobre la naturaleza del conflicto.

7. El método fue presentado por Ernesto López y Miguel Costa en el curso de formación del Proyecto Turkana que se impartió en Fuenlabrada en el año 2003 e incluía siete pasos. Pero parece más útil la descripción recogida en la 3ª edición de su libro “Los secretos de la dirección. Liderar y fortalecer personas y equipos”, publicado en el año 2009 por la editorial Pirámide, página 530 y siguientes. La explicación del método no sigue al pie de la letra lo tratado por los autores y ha sido enriquecida con otras aportaciones.



SOL	Etapa 3	Soluciones alternativas	Indagamos y averiguamos con curiosidad qué alternativas tenemos para resolver el conflicto.
V	Etapa 4	Valorar las alternativas propuestas	Valoramos las ventajas e inconvenientes de las alternativas.
E	Etapa 5	Experimentar	Hacemos un plan de acción para llevar a la práctica las alternativas que nos han parecido viables.
R	Etapa 6	Revisar	Evaluamos cómo nos va con las soluciones dadas.

La primera etapa, *Recapacitar y preparar*, es fundamental para abordar adecuadamente la situación conflictiva. Consiste en preparar el terreno, ponernos a nosotros mismos en la disposición adecuada para abordarla y remover aquellos obstáculos que pueden impedir una adecuada salida a esta situación.

El primer paso implica aceptar que tenemos un conflicto y que éste nos afecta. Ser conscientes de la existencia de un conflicto implica reconocer y aceptar que nuestras percepciones y emociones son subjetivas y que, por tanto, son sólo una forma de ver la situación. Implica también evitar la acumulación de sentimientos negativos en la relación, viendo a la otra parte desde parámetros negativos y haciendo de la expresión de nuestras emociones un arma arrojada contra la otra parte. Es necesario reconocer la parte que nos corresponde en la generación del conflicto, sin traspasar de forma exclusiva la responsabilidad al otro, y reforzar las ideas básicas de que el conflicto puede ser algo positivo que puede redundar en una mejora de la convivencia.

También en esta etapa de preparación es necesario situar el conflicto en el lugar que le corresponde, dándole la importancia que tiene, sin exagerarla. Es preciso revisar nuestra propia actitud, nuestro deseo, real y no sólo ficticio, de resolver el conflicto, así como los objetivos que vamos buscando. Hay que preparar el terreno viendo en qué momento es mejor abordarlo y, sobre todo, cuál es el lugar idóneo, para evitar incrementar desde el inicio el conflicto. Asimismo es también necesario anticipar cuáles van a ser los principales obstáculos que pueden aparecer, cuáles los inconvenientes y las resistencias.

Jonan Fernández, en su libro “*La transformación ética de los conflictos*” recoge estos mismos planteamientos y habla de que es necesaria una elaboración ética previa de los conflictos en la que resultan fundamentales tres elementos:

- **Las bases:** la revisión de los fundamentos desde los que afrontamos los conflictos para tratar de sustituirlos por unas nuevas bases éticas desde las que queremos abordarlos.



- ▶ **La acogida:** el trabajo que hacemos en diálogo con nosotros mismos para revisar nuestra respuesta personal ante el conflicto.
- ▶ **La elaboración:** el trabajo hacia afuera que hacemos en colaboración con las otras partes, para intentar lograr un mejor tratamiento y un desenlace constructivo.

El mismo autor concreta dos formas de acogida del conflicto que hay que tener en cuenta. Desde una acogida hostil, se recibe a la otra persona de forma defensiva y agresiva, se reacciona desde la ira, se presenta el conflicto de una manera unilateral, la intención es la de imponerse o vengarse de la otra parte y la salida del conflicto es muy rígida. Por el contrario, desde una acogida ética se recibe a la otra persona de forma comprensiva y abierta, se reacciona desde la paciencia, se presenta el conflicto desde una perspectiva compleja y multilateral, la intención básica es la de hablar y arreglarlo y se proyecta una salida flexible que permita el acuerdo.

Son también interesantes las aportaciones de Fisher y Ury en relación con esta etapa y que ellos concretan en cuatro pasos clave:

- ▶ Manejar de forma constructiva la ira, sabiendo que depende de nosotros, y no de la otra persona, el que reaccionemos de una manera airada o pacífica. Algo que cuesta entender, pero que resulta imprescindible para un correcto abordaje del conflicto.
- ▶ “Subir al balcón” o, lo que es lo mismo, contemplar el conflicto desde fuera, desde arriba, evitando una implicación personal que nos impida la objetividad y la serenidad.
- ▶ Evitar mensajes obstructores que lleven a la cerrazón de la otra parte y sustituirlos por mensajes abiertos, que mantengan abiertos los canales de participación.
- ▶ Evitar círculos viciosos que llevan hacia atrás, a lo que hizo cada uno, y no miran hacia adelante buscando una salida adecuada a la situación.

Todo ello, según estos autores, lleva a desarrollar y ‘poner al día’ una actitud positiva ante el conflicto, concretada en:

- ▶ Reconocimiento del otro, aceptación de su legitimidad como persona y como parte, adoptando una perspectiva biográfica integral que valida su experiencia y separa el problema de la persona.
- ▶ Valorar la diversidad y la riqueza que conlleva, aceptando los beneficios que supone enriquecer nuestros puntos de vista y encontrar soluciones integradoras.
- ▶ Ponerse “en los zapatos del otro”, a su lado, adoptando una actitud de empatía y de entendimiento que no implica reconocer que lleva toda la razón.



- Adoptar una estrategia de “ganar-ganar”, en la que se consiguen los objetivos respetando los derechos de ambas partes.

La segunda etapa, *Expresar*, trata de llegar a una definición conjunta del conflicto, algo fundamental para poder avanzar en su transformación. Se trata básicamente de conocer cómo ve la otra parte el conflicto de manera que se sienta escuchado y entendido. Y, a la vez, que la otra parte nos escuche e intente comprender nuestra propia visión del conflicto, de manera que sea posible establecer una definición común y próxima del mismo, aceptada por las dos partes.

En la sesión anterior se ofrecieron pautas para el análisis del conflicto, pautas que es preciso recuperar y aplicar en esta fase. En primer lugar, quiénes son las personas implicadas, diferenciando las posiciones que mantienen de los intereses y necesidades que las mantienen, y con especial atención a las emociones que están presentes y a las percepciones que tienen del conflicto. En segundo lugar, habrá que explorar el problema, el tipo de conflicto de que se trata, los puntos que es necesario resolver, todo lo que tienen en común las partes y que va a servir para construir una nueva relación y una solución al conflicto, junto con los recursos existentes o posibles. Por último, el proceso que está siguiendo el conflicto, el momento en el que se encuentra, el estilo de comunicación que hay entre las partes y la forma en que se toman las decisiones. Con ello, habrá elementos suficientes para una definición compartida del conflicto.



Todo lo dicho allí debe tenerse en cuenta y aplicarse en este momento de definición del conflicto. Importa mucho buscar la permeabilidad de la otra parte, conseguir la apertura a la comunicación que, como sabemos, es algo que depende en gran parte de nuestra actitud y nuestra forma de plantear la relación con la otra parte. Es importante utilizar “mensajes yo”, sin culpabilizar al otro de lo que está pasando. También, separar a las personas del problema y mirar hacia adelante, no hacia atrás, escarbando inútilmente en elementos del pasado que ya no se pueden cambiar. Una buena comunicación es la herramienta más poderosa con que se puede contar para la transformación pacífica de un conflicto.

Vuelve a ser clave en esta fase de resolución de conflictos desarrollar una actitud de empatía, poniéndose en el lugar de la otra parte, comprendiendo sus razones y, sobre todo, sus sentimientos, aceptando la legitimidad que le corresponde como parte en el conflicto. La empatía, como ya sabemos, no consiste en darle la razón en lo que piensa, dice o siente. Más bien es saber escuchar, comprender sus sentimientos, respetándole como persona. Se valoran sus planteamientos aunque no se esté de acuerdo con ellos, no se juzga ni critica, sabiendo que, posteriormente, podremos dialogar sobre nuestra manera de ver las cosas, buscando los puntos de contacto existentes.

Resumiendo esta segunda etapa para la resolución de conflictos, es fundamental llegar a una definición conjunta del conflicto que sea aceptada por ambas partes. Eso permitirá poder seguir avanzando y centrarse en lo que pueden ser las vías de solución del mismo.

De lo contrario, se corre el riesgo de seguir dándole vueltas a lo mismo, sin poder avanzar hacia adelante. Todo esto será posible después de que:

- ▶ Se lleve a cabo un análisis mutuo del conflicto y de sus tres elementos: personas, problema, proceso.
- ▶ Se vean las consecuencias que se derivan del mantenimiento del conflicto, frente a las que se ganarían avanzando hacia una solución satisfactoria para ambas partes.
- ▶ Se ponga especial cuidado en la comunicación entre las partes, utilizando todas las técnicas que favorecen la apertura de la otra parte y evitando las que llevan al cierre en las propias posiciones.
- ▶ Se practique la empatía, respetando a la otra parte, comprendiéndola y entendiéndola, como paso previo a la búsqueda conjunta de soluciones.

La tercera etapa es la de *buscar soluciones alternativas*. Si ya se tiene una definición compartida del conflicto, es posible plantearse posibles salidas al mismo. Se trata de plantearse las alternativas que existen, qué es lo que se puede hacer para detener la escalada del conflicto y empezar a buscar soluciones a los problemas planteados.



Para desarrollar eficazmente esta etapa, hay que ser conscientes, en primer lugar, de dos riesgos frecuentes que impedirían cubrir los objetivos de la etapa: la alternativa única y el juicio prematuro. Suele ser habitual encontrarse con conflictos que permanecen, que no avanzan porque se han centrado en una única solución, renunciando a buscar otras alternativas. Es fácil que dicha alternativa haya sido propuesta por una de las partes, la que tiene más poder, y que no satisfaga en absoluto los intereses y necesidades de la otra parte. Es lógico que, en esas condiciones, el conflicto siga avanzando. Para una resolución adecuada del conflicto, cuantas más alternativas se pongan sobre la mesa, mejor. Pero esto es algo que cuesta mucho a todas las partes, se carece de imaginación para ello. Sin embargo, resulta imprescindible.

Otro de los riesgos que se corren consiste en juzgar prematuramente las ideas que se van proponiendo, desechándolas de inmediato. Sin embargo, el objetivo en esta etapa es obtener el máximo de alternativas, ya llegará después el momento de valorarlas y enjuiciarlas. Por experiencia en el trabajo con grupos, aunque se haya avisado de este riesgo, es muy fácil que, después de la primera idea propuesta, salga alguien criticándola y rechazándola. Hay que dar tiempo a que surjan muchas ideas sabiendo que muchas veces las primeras tienen un efecto multiplicador, dando origen a otras que parten de ellas y las mejoran o amplían.

Hay varias alternativas y técnicas de pensamiento creativo útiles para la búsqueda de alternativas: la técnica del grupo nominal, la tormenta de ideas, las encuestas, los grupos de discusión, etc.; es fácil encontrar una descripción de las mismas en cualquier libro dedicado a la dinámica y al trabajo de grupos. Pero siempre es importante tener en cuenta lo ya dicho: hay que evitar el juicio o evaluación prematura de las alternativas, hay que fomentar que

salga el mayor número posible de alternativas, hay que concentrar el esfuerzo en el problema y no en las personas y, si fuera oportuno, puede ser conveniente incorporar ayuda del exterior, bien consultando a un experto o experta, bien “copiando” buenas ideas de otras experiencias. Al igual que en la fase anterior, se solicita a la otra parte que aporte ideas y hacemos nosotros lo mismo.

El resto de fases propuestas en el método, *valorar las alternativas y elegir la mejor* (4ª fase), *experimentar y llevarla a la práctica* (5ª fase) y *revisar cómo funciona* (6ª fase) son etapas más conocidas que no necesitan grandes explicaciones. Se pueden evaluar las alternativas teniendo en cuenta sus ventajas e inconvenientes, sus consecuencias, los recursos necesarios, etc., eligiendo la que se considere más adecuada. Muchas de las actitudes señaladas para las etapas anteriores siguen siendo de gran utilidad para esta fase. Es necesario concretar lo más posible las responsabilidades que corresponden a cada uno en la fase de experimentación y revisar de manera continua su desarrollo, modificando aquello que no funciona y reforzando los aspectos más importantes y eficaces de la alternativa elegida.

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

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



2. Propuestas para el trabajo en el grupo

Presentación general de la sesión

Los monitores o monitoras van conociendo ya al grupo y saben, por tanto, cuál es el ritmo adecuado, qué dificultades son importantes, qué planteamientos o métodos son más adecuados. Deben, por tanto, acomodar el planteamiento general de la sesión a las características del grupo con el que tienen que trabajar.

En esta tercera sesión se trata de adquirir y asimilar actitudes fundamentales para la transformación pacífica de los conflictos. Esto es algo que no se puede aprender de modo

tradicional, explicando en qué consiste y poniendo ejemplos sobre ello. Por el contrario, exige una práctica por parte del o la asistente, de manera que viva, ejercite y practique las conductas que se quieren reforzar. Para ello es fundamental llevar a cabo ejercicios de simulación, de rol-playing, en el que puedan vivir y ejercitar las actitudes de empatía, buena comunicación, definición del conflicto, etc.; es responsabilidad del monitor buscar los ejercicios más adecuados y distribuirlos en el tiempo de forma adecuada.

Como orientación general para el trabajo de esta tercera unidad, se propone la siguiente distribución horaria y metodológica:

ESTRUCTURA DE LA SESIÓN	
1.- Actividad de partida: los objetivos de la sesión 3ª	10 m.
2.- Tres estrategias ante los conflictos	30 m.
3.- Las cinco respuestas posibles ante un conflicto	40 m.
4.- El método RESOLVER	60 m.
6.- Conclusiones y cierre de la sesión.....	10 m.



2.1. Actividad de partida: los objetivos de la sesión 3ª

76

Al iniciar la sesión, el monitor debe hacer recordar a los y las asistentes lo visto en la sesión anterior y, a partir de ahí, introducir esta tercera sesión, los temas que se van a tratar y los objetivos educativos propios de ella. Para ello:

- ▶ Se comienza preguntando a los asistentes las ideas principales de la sesión anterior, a partir del último ejercicio llevado a cabo (qué es lo que me llevo en claro, etc.).
- ▶ Se presentan los objetivos recogidos en la transparencia n° 2. Se insiste en la importancia de practicar y cambiar nuestra forma de respuesta ante los conflictos, como objetivo fundamental de esta sesión.
- ▶ Se explican los contenidos que se van a tratar: las tres estrategias ante los conflictos, las cinco posibles conductas y el método *Resolver*.
- ▶ Se aclaran las dudas que pudieran plantearse.

Es importante en estos primeros momentos de trabajo hacer participar a todos los asistentes. Habrá que dirigirse directamente a aquellos que no suelen hablar, hacer rondas de intervención, etc., hasta conseguir que el grupo haya entrado activamente en el tema.

2.2. Las tres estrategias ante los conflictos

En una primera aproximación al tratamiento de los conflictos hay que tener muy claras las tres estrategias de acercamiento posibles. A ello va dirigida esta primera actividad.

Objetivos

- ▶ Identificar de forma práctica y a partir de casos concretos las tres estrategias posibles ante los conflictos.
- ▶ Valorar las consecuencias que se derivan de cada una de estas estrategias de cara a la transformación pacífica de los conflictos.
- ▶ Aplicar las tres estrategias posibles a situaciones de conflicto.

Desarrollo del tema

- ▶ Se comienza organizando a los asistentes por parejas, dándoles instrucciones muy concretas: “Vamos a averiguar las capacidades de cada uno para conseguir sus objetivos. Un miembro de cada pareja tiene que cerrar el puño tan fuerte como pueda y el otro ha de conseguir, en menos de treinta segundos, que abra la mano. ¡YA!”. Se comenta el resultado, conforme se recoge en el documento 3.4.- “Los conflictos”, y se comenta la transparencia n° 3, formas tradicionales de abordar los conflictos.
 - ▶ También se puede iniciar el tema con el juego “El reparto de un millón de euros”, que se recoge en el documento 3.5.
- ▶ Se proyectan las transparencias 4 a 9, y se explica esta 1ª parte del tema, con especial atención a la estrategia de “ganar-ganar”. Es importante ir poniendo ejemplos de cada una de las estrategias, ejemplos recogidos por el propio monitor.
- ▶ Se entrega a los asistentes el documento 3.1.- “Actitudes ante el conflicto”, se les divide en tres grandes grupos, se distribuyen casos entre los grupos y se les pide que piensen las tres estrategias posibles ante esa dicha situación.
- ▶ Se hace la puesta en común y se comentan los resultados.
- ▶ Opcionalmente, el monitor o monitora puede decidir tratar las estrategias junto con las cinco conductas posibles ante el conflicto, llevando a cabo conjuntamente las actividades propuestas.

Aspectos clave

- ▶ Que aprendan a diferenciar bien en la práctica las características de cada una de las estrategias.
- ▶ Ejercitarlas y aplicarlas de forma continua hasta que se conviertan en algo automatizado.
- ▶ Aprovechar el resto de la sesión para hacer alusiones a las estrategias, de manera que vean la aplicación constante de las mismas.

2.3. Las cinco conductas posibles ante el conflicto

Las estrategias vistas en el punto anterior son criterios, orientaciones generales que deben tenerse en cuenta cuando actuamos ante los conflictos. En esta sesión se concreta mucho más, estableciendo cinco tipos de conducta relacionadas con dichas estrategias, que es preciso conocer y saber aplicar adecuadamente.



Objetivos

- ▶ Conocer los cinco tipos de conducta posibles ante los conflictos, señalando cuando pueden aportar algo positivo y cuando es conveniente dejar de practicarlas.
- ▶ Identificar en la práctica qué conducta están practicando las partes y señalar las consecuencias que pueden tener para la relación.
- ▶ Practicar y simular cada una de las conductas, de manera que puedan ser utilizadas en otras situaciones de la vida cotidiana.

Desarrollo del tema

- ▶ Se comienza exponiendo los dos grandes ejes que explican la conducta, la búsqueda de los propios objetivos y la relación con otras personas. Se explican los posibles comportamientos según se dé prioridad a uno de los elementos sobre el otro, utilizando la transparencia n° 10.
- ▶ Se explican cada una de las cinco conductas posibles, proyectando las transparencias 11 a 15, poniendo ejemplos concretos de cada una de estas conductas.
 - ▶ Aunque en la presentación se mantienen las transparencias 12 a 15, que explican cada una de las conductas y sus ventajas e inconvenientes, el monitor puede pasar de la 11 a la 16 sin poner las transparencias, pero explicando claramente cada una de estas conductas. Hacer esto sólo es aconsejable cuando se anda muy mal de tiempo.
- ▶ Se proyecta la transparencia n° 16, que relaciona las cinco conductas con las tres estrategias vistas anteriormente.
- ▶ Con la transparencia n° 17 se termina esta fase de explicación de conceptos. El mensaje debe ser muy claro: ¡No seamos burros, es mucho mejor colaborar!”.
- ▶ Se pasa a la parte práctica que puede hacerse de dos formas, ambas basadas en el documento 3.1.- “Actitudes ante el conflicto”:
 - ▶ Se entrega el documento con las situaciones de conflicto recogidas en el mismo, se hacen pequeños grupos y se pide que elaboren cinco respuestas correspondientes a cada una de las cinco conductas posibles.
 - ▶ Se prepara una simulación en la que cinco voluntarios preparan y representan las cinco posibles respuestas ante dicho conflicto, y lo hacen ante otro voluntario que responde y reacciona en función de la respuesta que le dan, sin que sepa en ningún momento qué tipo de respuesta se va a representar.
- ▶ Se comenta el ejercicio y se obtienen conclusiones.

Aspectos clave

- ▶ Que todos participen, representen o busquen respuestas de las cinco posibles y vivan de modo práctico las diferencias ante ellas.
- ▶ No desperdigarse con la realización del rol-playing o con los ejercicios.
- ▶ Insistir una y otra vez en la importancia de practicarlo, no se trata de un ejer-



- ▶ Si se opta por este planteamiento, será necesario seleccionar los ejercicios que se van a llevar a cabo, ya que no hay tiempo para poder hacerlos todos.
- ▶ Se finaliza esta parte recogiendo las conclusiones e invitando a practicarlo habitualmente.

Aspectos clave

- ▶ Que lo vean como algo práctico, asequible y fácil de aplicar.
- ▶ Seleccionar bien a los que van a llevar a cabo las representaciones de rol-playing.
- ▶ No perderse en los muchos detalles que puede tener este método. Por eso se recogen dos tipos de presentaciones, una larga y otra más breve, que va a lo fundamental.

2.5. Conclusiones y cierre de la sesión

- ▶ Se recuerdan brevemente los temas tratados.
- ▶ Se enumeran las principales ideas o conclusiones a las que haya llegado el grupo.
- ▶ Puede hacerse, si el monitor lo estima oportuno, el ejercicio de evaluación recogido como material 1.6, “*Tres cosas que te hayan parecido importantes, útiles e interesantes de la sesión – Tres cosas que te hayan resultado difíciles en su aplicación o comprensión*”.
- ▶ El monitor o monitora presenta actividades de profundización, recogidas como tales en los materiales del curso. En concreto:
 - ▶ Lectura y discusión del documento de Paco Cascón Soriano “*Educación en y para el conflicto*”, editado por la Cátedra de la UNESCO sobre Paz y Derechos Humanos de la Universidad Autónoma de Barcelona, páginas 10 a 12. Este documento ha sido recogido en los materiales del curso.
 - ▶ Lectura y discusión del documento de M. Carme Boqué “*Construir la paz. Transformar los conflictos en oportunidades*”, en <http://obrasocial.cam.es/ES/Paginas/actividad.aspx?ida=17276>, página 46 y siguientes, con los ejercicios que propone.
 - ▶ Lectura y discusión del documento “*Getxo, 50 ideas para la paz*”, editado por el Ayuntamiento de Getxo, especialmente la idea 6, página 8.



3. ¿Qué ideas, propuestas, habilidades, sugerencias, etc., deben llevarse los asistentes?

- ▶ En cuanto a los objetivos:
 - ▶ Puedo tomar conciencia de mis pautas de respuesta habituales a los conflictos, pautas que son resultado de mi educación y de mis experiencias, de mi biografía, para intentar cambiarlas.

- ▶ Quiero aprender a valorar las distintas estrategias y conductas posibles ante los conflictos, sabiendo utilizar lo mejor de cada una de ellas.
- ▶ Voy a asimilar un método sencillo y práctico, muy útil para los conflictos interpersonales que vivo en la vida cotidiana.
- ▶ En cuanto a los contenidos del tema:
 - ▶ Pesan demasiado en nuestra biografía las respuestas en forma de agresión o huida, que se concretan en conductas de competición o de evitación.
 - ▶ Colaborar y cooperar es la conducta fundamental para los conflictos y para poder disfrutar de una buena convivencia.
 - ▶ Ganar-ganar es la estrategia que más favorece la construcción de la paz.
 - ▶ Es necesario reflexionar y prepararme para abordar constructivamente el conflicto, sin dejarse llevar del primer impulso.
 - ▶ Compartir una misma definición de conflicto es un paso fundamental para la resolución del mismo.
 - ▶ Una buena comunicación y acciones de empatía son clave para poder transformar los conflictos.
 - ▶ La metodología de resolución de problemas es muy útil para la transformación de los conflictos, como hacemos con el método *Resolver*.
- ▶ Otros aspectos a recordar:
 - ▶ Todo lo que aprendo en el curso debo aplicarlo y ejercitarlo constantemente en las situaciones conflictivas de la vida diaria.
 - ▶ Sólo se pueden cambiar y modificar actitudes desde la práctica. Para aprender a cooperar/colaborar y hacer planteamientos de ganar-ganar es necesario hacer prácticas diarias.
 - ▶ Ver las consecuencias positivas de las nuevas actitudes servirá de refuerzo para el cambio que se busca.





1. Contenidos básicos

1.1. Planteamiento previo de la sesión

En la sesión anterior se trabajaban, en una primera aproximación, aquellas actitudes y estrategias fundamentales para una transformación pacífica de los conflictos. En esta cuarta sesión se quiere profundizar en la misma línea, desde una perspectiva social, analizando los procedimientos que puede darse un grupo social para la transformación de los conflictos.

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

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

Esta sesión pretende dar respuesta a ambas preguntas. En un primer momento, se plantea qué actuaciones son necesarias para prevenir y “provenir” los conflictos y su evolución negativa, qué fortalezas es necesario desarrollar para anticiparse a la aparición de conflictos y, sobre todo, para que cumplan un papel positivo en el desarrollo y consolidación del grupo. Cómo construir un buen grupo, qué elementos hay que cuidar y proteger, qué papel pueden jugar las normas en el mismo, qué actitudes son fundamentales para ello, son temas que ocuparán la primera parte de esta sesión.

En segundo lugar, tras considerar procedimientos crecientemente complejos para la gestión positiva de conflictos, se estudiará a fondo la mediación como procedimiento especialmente significativo para la transformación pacífica de los conflictos. Se analizará a fondo qué es la mediación y cuáles son las características principales de este proceso, qué pasos son fundamentales en la mediación y cómo hay que hacerla y, por último, qué cualidades debe desarrollar aquella persona que decida ser mediador o mediadora, así como la forma en que pueden adquirirse estas habilidades.

Por suerte, los procedimientos de mediación cuentan ya con una larga historia de implantación y desarrollo en nuestros centros educativos, si bien ahora puede decirse que no pasan por su mejor momento. Determinadas Administraciones educativas de Comunidades Autónomas han optado por otros modelos de gestión de la convivencia, más próximos al modelo punitivo-sancionador que al modelo de transformación pacífica de conflictos. Convencidos del papel que pueden y deben jugar todavía los sistemas



de mediación en los centros educativos, se propone un primer acercamiento al tema, buscando conocer adecuadamente en qué consiste la mediación y los principales pasos de la misma.

CEAPA publicó ya hace unos años dos guías sobre este mismo tema, “¿Cómo pueden ayudar las familias a resolver los conflictos en los centros educativos?” y “¿Cómo elaborar un plan de mediación en un centro educativo?”, guías elaboradas por Carmen Heras Martínez y Laura García Raga. Estas guías nos servirán de referencia a lo largo de la exposición, complementando sus aportaciones con las experiencias, prácticas y reflexiones de M. Carme Boqué, gran profesora y mejor amiga, a quien nuevamente agradezco su ayuda y experiencia tan útil en la formación para la convivencia positiva.

Los objetivos que se plantean en esta cuarta sesión, “*Mediación y cultura de paz*”, son los siguientes:

- ▶ Conocer los elementos y actuaciones necesarias para la “provención” de los conflictos dentro de un grupo, evitando así su evolución y transformación negativa.
- ▶ Definir lo que es el proceso de mediación, sus principales características y etapas, así como las estrategias más útiles para su implantación.
- ▶ Identificar y comprender las habilidades, valores y actitudes que necesita una persona mediadora, y los procedimientos para su adquisición.
- ▶ Generalizar lo aprendido en relación con la mediación y aplicarlo al trabajo diario de eliminación de situaciones de desigualdad y de injusticia, convirtiéndonos en agentes constructores de la paz.



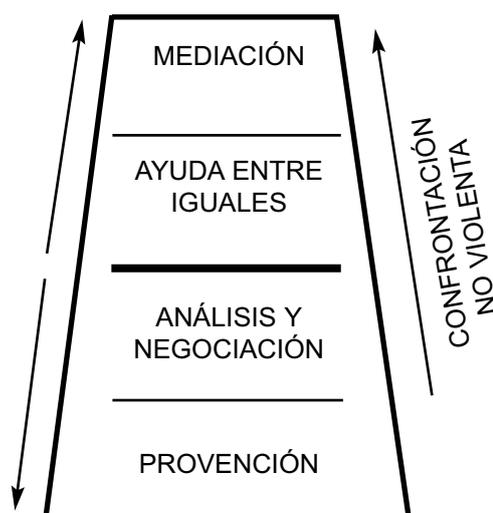
1.2. Desarrollo de los contenidos

Nos centramos ahora en nuestra relación grupal y, sobre todo, institucional. ¿Cómo podemos hacer frente a los conflictos en el centro educativo? ¿Qué procedimientos se pueden poner e marcha? ¿Qué planteamientos debemos hacernos para trabajar colectivamente por la transformación positiva de los conflictos y, por tanto, por la construcción de la paz? ¿Cómo se pueden concretar nuevas acciones y propuestas que sirvan de cauce a la colaboración y la cooperación?

1.2.1. De la “provención” a la mediación

En la segunda sesión se analizaba el proceso que sigue cualquier conflicto. Comienza siendo pequeño, manejable, pero, si no se actúa de manera conveniente, comienza a crecer y a desarrollarse hasta llegar a explotar en forma de crisis, siendo entonces muy difícil su manejo. ¿Cómo se puede actuar para que este crecimiento y se detenga y no llegue a su fase final? ¿Qué actuaciones deben llevarse a cabo para evitar esta escalada?

Paco Cascón⁸ habla de distintas acciones necesarias para la construcción de la paz, planteadas desde la acción no violenta: la “provención, el análisis y la negociación, la ayuda entre iguales y la mediación. Propone organizarlas en forma de pirámide, de manera que la base ocupe la mayor parte del espacio y a ella se dediquen los mayores esfuerzos. Gráficamente, la pirámide es esta:



En esta pirámide, cuanto más abajo se sitúe la acción más autonomía tienen las partes, más fácilmente se llega a una solución satisfactoria, más se adelanta la acción a la crisis y más personas son receptoras de la formación. Por el contrario, cuanto más arriba de la pirámide se coloque la acción, mayor dependencia de terceros existirá, menos satisfactorias serán las soluciones, la acción se situará más próxima a la crisis y a menos personas llegará la acción de formación. La diferencia entre las dos acciones superiores y las dos inferiores viene determinada por la intervención de otras personas, necesaria en las dos de arriba, innecesaria en las dos de debajo de la pirámide.

En primer lugar, se encuentra la “provención”. J. Burton fue el primero en utilizar este neologismo, contraponiéndolo a prevención. Normalmente se habla de “hacer prevención de los conflictos”, obviando que los conflictos son algo natural en la relación social, que son inevitables y que pueden tener una dimensión positiva en relación con la convivencia si se tratan de manera adecuada. Se hace prevención de algo que se considera nocivo para las personas, como determinadas enfermedades o catástrofes previsibles. Se actúa entonces adelantándose a que tengan lugar estos fenómenos negativos, adoptando cuantas medidas sean necesarias para ello.

8. Véase su página web www.pangea.org/pacoc/documentos; en ésta página pueden encontrarse diversos materiales puestos por el autor a disposición de todos los interesados/as. De ahí he tomado las ideas fundamentales de esta primera parte de la sesión, interpretándolas libremente y completándolas con otras aportaciones.

la confianza mutua entre sus componentes, estimulándola y no forzándola, haciendo que la confianza sea la base para otras muchas cosas y, de manera especial, para desterrar el miedo que se encuentra en la base de muchas conductas violentas. Junto con la confianza, es fundamental para la construcción del grupo trabajar el aprecio, la valoración de la otra persona, aceptándola sin condiciones, descubriendo todas las cosas buenas que tiene, otorgándole poder como persona.

Es posible trabajar todos estos aspectos de forma intencional en el centro educativo, aprovechando espacios específicos para ello, como la hora de tutoría, y utilizando cualquier ocasión que se presente en el desarrollo de la asignatura, en una actividad extraescolar o en la relación cotidiana en el centro. Hay numerosos ejercicios y actividades que se pueden emplear, y es fundamental la convicción y la intención de trabajar la autoestima de cada alumno y alumna y, a la vez, la cohesión como grupo. En todo ello es clave la actitud del educador. Sin embargo, no siempre la práctica de los centros va en esta dirección, quedando a la mejor o peor disposición del profesorado este trabajo imprescindible.

En cuanto al trabajo de la comunicación y el aprendizaje de la toma de decisiones por consenso, existen también numerosas propuestas formativas para su aplicación en el aula. Aprender lo que es una auténtica comunicación, saber expresar emociones y sentimientos, practicar la escucha activa, fortalecer la comunicación asertiva, etc., son sólo algunas de las manifestaciones de la competencia básica en comunicación que deben adquirir todos los escolares. Aprender a decidir por consenso, utilizar los procedimientos adecuados para ello, hacerlo de forma participativa es algo que hay plantearse aprender de forma intencional, ya que, dejándolo a la buena intención, resulta muy difícil de conseguir. Enseñar una buena comunicación y aprender a tomar decisiones por consenso son contenidos y aspectos que deben tenerse en cuenta por parte del profesorado a la hora de organizar su clase o el centro, tarea tan importante como planificar su propia materia y sus lecciones.

Lo mismo puede decirse respecto de la cooperación. Es necesario establecer un tipo de relaciones cooperativas que enseñen a abordar los conflictos entre todas las partes, tratando de integrar las aportaciones y visiones de todos en una visión y estrategia de actuación común. El resultado será mucho mejor cuanto más temprano comience el trabajo en el aula de estos aspectos, para los que es posible encontrar muchas sugerencias y propuestas para aplicar en la tarea educativa, desde juegos cooperativos a alternativas deportivas no competitivas. Y lo mismo puede decirse del establecimiento temprano de sistemas de resolución de conflictos, tal como se recoge en la guía “¿Cómo elaborar un plan de mediación en un centro educativo?” antes citada⁹. Trabajar la cooperación es un elemento más de la educación en valores y como tal debe incluirse en la programación didáctica.

Es preciso aprender desde el momento de ingreso en el centro educativo a evitar reacciones ante los conflictos del tipo acción-reacción, dando una respuesta automática a lo que nos



9. Véase al respecto la experiencia del CEIP Zamakola, de Bilbao, con los “adostoki”.

que permitan intentar solucionar los conflictos desde el inicio, habilidades que se pueden y deben aplicar a muchas de las situaciones de la vida diaria.

Entre las características más importantes del proceso de mediación, destacan las siguientes:

- ▶ Es un proceso voluntario que no puede imponerse. Las partes deciden conjunta y libremente acudir a la mediación, sin que puedan verse obligadas a ello.
- ▶ Se trata de un proceso confidencial, en el que todo lo tratado por ambas partes va a quedar en dicho ámbito, sin que llegue a conocimiento de ninguna otra persona, sea del grupo o de las autoridades del centro. Aspecto clave del proceso de mediación, que hay que salvaguardar cuidadosamente.
- ▶ Los acuerdos y decisiones los toman libremente las partes implicadas en el conflicto. El papel del mediador es el de facilitar dicho acuerdo y hacer que se respeten las reglas del proceso, nunca tomar decisiones o sugerir alternativas.
- ▶ El papel de los mediadores es, por tanto, el de facilitadores, nunca el de inventores o impositores de solución. Esto distingue a la mediación de otros procesos de intervención en conflictos a través de terceros, como los juicios o los arbitrajes, ya que en estos la opinión u opción del juez o árbitro tiene que ser aceptada necesariamente por ambas partes.
- ▶ Se basa en el esfuerzo de las partes por comunicarse y entenderse, por buscar ellos mismos un acuerdo. Se busca que las partes involucradas en el conflicto encuentren por sí mismas la solución más satisfactoria para todos y que ésta sea aceptada libremente por ambas partes.
- ▶ Puede ser un procedimiento muy útil para la reconstrucción de las relaciones y, por ello, debe emplearse cuando las relaciones sean muy importantes, ya que se va a tener que convivir durante mucho tiempo juntos o las relaciones son clave para la consecución de los objetivos. Éste es el caso de los centros educativos, de ahí la oportunidad de su implantación en ellos como método habitual de resolución de conflictos.

Tres son los fines y objetivos principales que busca el procedimiento de mediación como procedimiento habitual en los centros educativos. En primer lugar, *prevenir la violencia escolar en los centros*, desarrollando y potenciando el aprendizaje de una herramienta, la mediación, orientada a la resolución constructiva de los conflictos. En segundo lugar, *enseñar estrategias y habilidades* necesarias para la transformación pacífica de los conflictos. Y, por último, *fomentar un clima socioafectivo* entre las personas que participen en la mediación o en la formación para la misma, de tal modo que puedan experimentar una vivencia de encuentro impersonal.



¿Todos los conflictos se pueden solucionar a través de este procedimiento de mediación? La mediación es un proceso que resulta más adecuado en un tipo de conflictos que en otros. La mediación es muy útil en aquellos conflictos en los que deben continuar la relación, en los que, aunque las partes quieran distanciarse, tienen que seguir relacionándose habitualmente. También es muy útil cuando el conflicto afecta a otras personas, o cuando hay deseo y predisposición de solucionarlo, cuando las partes quieren llevarse bien.

Por el contrario, no es adecuado este procedimiento en situaciones en las que hay una gran desigualdad de poder, cuando una parte carece de recursos para relacionarse en pie de igualdad con la otra o cuando una de las partes tiene miedo ante la otra. Igualmente, puede ser desaconsejable cuando los hechos son relativamente recientes, están muy vivos todavía los sentimientos y emociones que acompañan al conflicto de manera que los implicados en el mismo apenas están en disposición de poder escuchar a la otra parte. Tampoco cuando no existe un mínimo de confianza mutua es aconsejable la mediación. Si se trata de casos en los que una de las partes ha ejercido violencia grave contra la otra, probablemente haya que recurrir a otros métodos. Y no suele usarse en aquellos casos en las que ya hubo un proceso de mediación y una de las partes o ambas incumplieron los acuerdos a los que se había llegado.



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

- ▶ El crecimiento y formación personal de todas las personas que participan en el proceso de mediación.
- ▶ La mejora del clima y de la cultura del centro.
- ▶ Un mejor aprovechamiento de las actividades de enseñanza/aprendizaje, consecuencia de la mejora del clima escolar.
- ▶ Desarrollo y refuerzo de la participación activa y responsable de todos los miembros del centro.
- ▶ Mejora del trabajo en equipo por parte los diversos sectores de la comunidad educativa.
- ▶ Refuerzo de la cohesión, respetando la diversidad.
- ▶ Cultivo activo de la paz.

Previa al proceso de mediación, es clave la adecuada selección de los mediadores. Se discute mucho sobre si todos los alumnos y alumnas pueden ser mediadores, o si pueden serlo cualquier profesor o padre o madre. La experiencia demuestra que todos pueden ser mediadores, siempre que acepten las condiciones que se exigen a un mediador y reciban la formación adecuada. Incluso aquellos alumnos o alumnas aparentemente más “díscolos”, con

un expediente académico no demasiado bueno, pueden encontrar en la mediación un nuevo estímulo, una nueva motivación que les lleve a modificar su actitud y conducta general en el centro.

M. Carme Boqué¹⁰ señala a los mediadores o mediadoras como personas que descartan la violencia como medio adecuado para la solución de problemas, aceptan los conflictos como algo natural en la vida, consideran que todas las personas son diferentes y que esa diversidad es fuente de riqueza para toda la humanidad, saben que las sanciones no suelen ser la mejor solución, no se quedan indiferentes ante compañeros que lo están pasando mal, actúan de manera preventiva y temprana antes de que el conflicto vaya a más, creen que en el conflicto todos pueden salir ganando y están convencidos de que hay muchas estrategias para luchar contra las injusticias, la mediación una de ellas. Por eso aprenden estrategias de gestión positiva de conflictos y se ponen al servicio de cualquier persona que los necesite.

Se ha señalado que los mediadores no tienen como función encontrar, sugerir o imponer soluciones a las partes. Su papel es el de facilitar a las partes la búsqueda de dicha solución. Para ello no deben asumir la responsabilidad del conflicto que sigue siendo principalmente de las partes, sino que deben ayudar a éstas a identificar y a satisfacer sus intereses y necesidades, a comprenderse entre ellas y entender sus planteamientos, a generar confianza tanto entre las partes como hacia el proceso de mediación, a proponer procedimientos para la búsqueda conjunta de soluciones y a estar atentos a los valores por los que deben guiarse las partes.

En ningún momento los mediadores deben juzgar o imponer sanciones, ni tampoco aconsejar o dar soluciones, ya que son las partes quienes deben esforzarse y trabajar hasta conseguirlo. Deben siempre mantener la confidencialidad de todo lo que habla y propone a lo largo del proceso y también deben garantizar que el acuerdo sea equitativo. No hay que olvidar que, en todo conflicto, hay siempre un desequilibrio de poder, y la mediación trata entre otras cosas de reequilibrar el poder, dando paso a una solución satisfactoria para las partes. Es fundamental que el mediador o mediadora recuerde siempre que lo relativo a la relación y al procedimiento es cosa suya, mientras que lo propio del contenido del conflicto, el núcleo o la contradicción fundamental que se expresa a través del mismo, pertenece a las partes.

Y, condición fundamental, cualquier persona aspirante a ser mediador o mediadora debe llevar a cabo una formación teórico-práctica que le capacite para poder dirigir adecuadamente este proceso. Existen diversas propuestas de formación, pero en todas ellas suele haber una gran coincidencia en cuanto a los contenidos que hay que desarrollar: análisis y comprensión de conflictos, habilidades de comunicación asertiva, inteligencia emocional, solución de problemas, y otros posibles contenidos. La formación debe plantearse a



10. M. Carme Boqué (2005) "Tiempo de mediación", Barcelona, CEAC-Planeta, p. 217.

los tres sectores que quieran implicarse en la mediación, desde el alumnado al profesorado, pasando por padres/madres. Cuando es posible hacer una formación conjunta de los tres sectores, la mediación suele ser más efectiva, pero no siempre se dan las condiciones para llevarla a cabo de esta forma.

El proceso de mediación

¿Cómo hay que llevar a la práctica un proceso de mediación, qué etapas debe seguir, qué pasos debe cumplir de manera habitual? Hay autores que hablan de distintas etapas en la mediación, concretadas en la premediación, mediación propiamente dicha y revisión de la mediación. Munné y Mac-Crag hablan de cinco etapas: las bases de la mediación, de la posición a los intereses, identificación de los puntos clave, búsqueda de opciones para el acuerdo y el acuerdo. Es fácil encontrar muchos puntos de semejanza entre ellas, diferentes sólo en pequeños matices de ordenación de las etapas. Por su claridad metodológica se propone la que hace M. Carme Boqué, que es la siguiente:



La primera etapa, **el conflicto**, se lleva a cabo con carácter previo a la mediación y, de su buena realización, depende en gran parte el éxito de todo el proceso. Se trata de recoger el máximo de información posible sobre los tres elementos que estructuran el conflicto, las personas o partes que están implicadas, el problema o núcleo del conflicto y el proceso evolutivo que ha seguido hasta el momento. Es importante saber quién ha pedido la mediación, si son ambas partes por iniciativa propia o por sugerencia de otra instancia (profesorado, compañeros, dirección, etc.). Lo normal es hablar con las dos partes de manera separada, pidiendo que nos cuenten lo que ha sucedido tal y como lo ven ellos.

Ello permite hacerse una idea suficiente del conflicto y sus dimensiones, base para la preparación del resto del proceso.

En esta primera fase hay que explicar muy claramente lo que es la mediación, qué es lo que busca y para qué sirve y, sobre todo, las reglas que van a estar vigentes a lo largo del proceso, como escuchar sin interrumpir, no insultar ni menospreciar a la otra parte, guardar la confidencialidad, etc., pidiendo la aceptación y conformidad expresa de ambas partes y advirtiendo que, en caso de no respetarse dichas reglas, podrá interrumpirse el proceso por parte de los mediadores. Asimismo, hay que explicar la función que cumplen los mediadores para ayudar a las dos partes a hablar, entenderse y buscar soluciones satisfactorias, aclarando las dudas que pudiera haber. Finalizar este diálogo con ambas partes por separado invitándolas a participar en la mediación, subrayando las ventajas del proceso y los beneficios que ambos pueden obtener de su participación en el proceso.

Es importante en esta primera etapa ganarse la confianza de ambas partes, mostrando una actitud de empatía hacia ellas, respetando sus versiones, aclarando sin juzgar ni valorar lo que sea necesario para una mejor comprensión del conflicto. Tras esta primera etapa, conociendo el fondo del conflicto y la actitud de ambas partes, se podrá evaluar si la situación es susceptible de mediación o si, por el contrario, dadas las posiciones y planteamientos de alguna de las partes, va a ser muy difícil el éxito en la mediación, renunciando, por tanto a este procedimiento.

La segunda etapa, **iniciar la mediación**, da comienzo al proceso de mediación y cuenta ya con la presencia de las dos partes implicadas y de los mediadores. Previamente, los dos mediadores han repasado juntos lo que es el proceso de mediación, han recordado las reglas y se han puesto de acuerdo en las intervenciones que van a ir haciendo ambos. Por regla general, es mejor que haya dos mediadores que uno solo, ya que pueden captar mejor lo que está sucediendo, pueden intervenir apoyándose mutuamente y pueden ayudarse caso de que surja alguna dificultad especial. También es muy importante preparar la sala donde va a tener lugar la mediación, cuidando la disposición de las sillas para que puedan hablarse directamente las dos partes, garantizando que no van a sufrir interrupciones inesperadas y que hay tiempo suficiente para el desarrollo de la sesión. Es deseable aprovechar espacios cortos, como los recreos, para la mediación, ya que suele exigir calma y tranquilidad, imposibles de garantizar en tan breve espacio de tiempo.

Los mediadores o mediadoras deben acoger a las dos partes adecuadamente. En función de la valoración que hagan de la fase anterior, decidirán si llega cada una de las partes por separado o lo hacen a la vez. Los dos se vuelven a presentar como mediadores, haciendo lo mismo con las dos partes que van a mediar. Es muy importante crear un clima de confianza y de relajación, no empezar de una forma crispada o agresiva. El tono de voz y la forma de dirigirnos a ellos serán elementos clave. A continuación hay que recordar lo que es la mediación, sus objetivos y características y las principales normas que van a regirla.



Son varios los objetivos que hay que conseguir: que comprendan las partes las características de la mediación, que se cree un ambiente de credibilidad y confianza, un clima de trabajo y tono correcto, subrayar la dependencia mutua y obtener el compromiso inicial de acudir a la mediación y la aceptación de las normas. Tras pedir la aceptación de las mismas y aclarar las dudas que pudiera haber sobre todo el proceso, es posible dar inicio a la sesión.

La tercera fase o etapa, *Compartir puntos de vista*, también se llama *Cuéntame*. En ella, cada una de las partes expone su visión de lo que ha pasado, cómo están viviendo cada una el conflicto. No se trata de hacer una exposición fría, aséptica de los hechos. Por el contrario, se trata de que pongan sobre la mesa sus propias percepciones y las emociones que las acompañan.

La labor de los mediadores en esta fase es fundamental. Deben animar a que se expresen lo más ampliamente posible, preguntando qué es lo que ha pasado y cómo se han sentido. Deben conseguir que se amplíe la información a través de preguntas abiertas, elicativas, que no dejen aspectos escondidos en el interior de los participantes. No es todavía el momento de que las partes hablen entre sí, sino de que conozcan lo que percibe y vive la otra parte.



96

Es importante comprobar que se han entendido correctamente todos los temas expuestos; para ellos se utiliza la paráfrasis, repitiendo y preguntando acerca de lo dicho (“si te he entendido bien, has dicho que..., ¿no es así?”), así como pidiendo también aclaraciones sobre lo dicho (¿puedes ampliar esta información?). Hay que evitar, por parte de los mediadores todas aquellas preguntas o procedimientos que pueden llevar a que una de las partes se cierre en sí misma, deje de estar abierta y de ser permeable. Cada una de las partes debe tener la sensación de que puede exponer libremente su visión del conflicto, que puede exponer sus sentimientos, desahogarse y sentirse escuchada. Entonces es posible avanzar hacia puntos de vista compartidos por ambas partes.

No hay que olvidar que exploramos el pasado, pero no lo hacemos para saber quién empezó el conflicto o quién es el que tiene razón. Por el contrario, se busca precisar al máximo la información y aumentar la comprensión por parte de todos. Para ello, se ventilan sentimientos y se disminuyen las tensiones, se crea un clima de respeto mutuo y se educa, a la vez, en el diálogo, la cooperación y el compromiso. También en esta fase los mediadores velan porque se respete el turno de palabra y no se produzcan interrupciones o faltas de respeto hacia quien está hablando. Suele costar mucho a veces y exige una gran habilidad por su parte para conseguir el respeto de cada una de las partes hacia la otra.

Expuestas las distintas visiones del conflicto, la cuarta fase, *identificar intereses*, busca explorar otros aspectos más profundos del conflicto y, sobre todo, pasar de las posiciones a los intereses, paso decisivo para poder explorar alternativas de salida al conflicto. Recordamos que, para ello, es necesario hacer preguntas de tipo “por qué”, preguntas

abiertas que abren al conocimiento de los intereses reales de la otra parte. También se pueden emplear preguntas de ampliación, intentando abrir los puntos de vista, introducir nuevos elementos y hacer otras lecturas distintas para comprender mejor la situación. Todas las técnicas de comunicación vistas anteriormente pueden y deben ser utilizadas en este momento: observar el lenguaje no verbal, parafrasear, sintetizar y resumir o reformular.

Los mediadores o mediadoras pueden ordenar las aportaciones, agrupando los intereses por bloques, jerarquizándolos, realizando un mapa de los mismos, etc. Se pide a cada una de las partes que se pongan en el lugar de la otra, que desarrollen la empatía, que caigan en la cuenta de cómo le afecta el conflicto y cómo lo están viviendo. Se trata de esta forma de que comprendan los intereses de la otra parte y se ponga en marcha el reconocimiento mutuo de cara a la solución del conflicto.

Se pretende llegar a una definición conjunta de la situación y, para ello, los mediadores hacen referencia a “nosotros”, no a cada una de las partes por separado, incorporando la definición de intereses de ambas partes. El trabajo de la persona mediadora en este momento consiste en determinar los intereses de cada parte, utilizando todos los recursos necesarios para ello; en tratar de que se formule el conflicto de manera correcta e inclusiva; en tratar de elaborar una agenda en las que se reflejen todos los puntos comunes por orden de importancia de cara a su tratamiento; en equilibrar el poder entre las partes, fortaleciendo a la parte más débil y destacando la necesidad de equidad, necesaria para que todo el proceso funcione.

Una vez aclarados los puntos prioritarios y definidos aquellos aspectos en los que se considera necesario conseguir el acuerdo, se entra en la quinta etapa, “crear opciones”. Subrayando la interdependencia entre ambas partes, se busca trabajar para un futuro común, visualizándolo y tratándolo de imaginar a partir de los intereses de ambas partes.

Los mediadores deben en esta fase dirigir el proceso de generación de opciones; para ello deben explicar en qué consiste la lluvia de ideas, pidiéndoles a los participantes que piensen propuestas y que, cuantas más puedan aportar, mejor será para encontrar las más válidas. Moderan las aportaciones, evitando que una de las partes pase rápidamente a evaluar propuestas, dejando de aportar nuevas ideas. Una vez finalizado este apartado, se seleccionan las aportaciones más interesantes, eliminando las propuestas que no son aceptables, combinando varias ideas entre sí y estableciendo criterios de selección de las propuestas. Se evalúan las diferentes alternativas, contemplando los pros y los contras y se seleccionan aquellas que sean más interesantes como salida al conflicto.

Es importante que los mediadores promuevan la implicación de las dos partes en la búsqueda de alternativas, ayudando a que cada parte considere los intereses de la otra, favoreciendo concesiones mutuas, flexibilizando demandas y optimizando los recursos comunes. También deben dirigir los pasos hacia la consecución de un acuerdo, promoviendo



acuerdos sencillos, acumulando acuerdos parciales, animando a cooperar y promoviendo la voluntad de llegar a acuerdos. Si fuera necesario, los mediadores pueden interrumpir las reuniones y celebrar encuentros individuales con cada una de las partes (caucus), buscando posibilitar dichos acuerdos.

La sexta fase es la *hacer pactos*. Se trata de tomar decisiones de cara al futuro, superando las dificultades que entraña todo tipo de decisión: incertidumbre, miedo al cambio o al riesgo que supone lo nuevo, paralización por las dudas que suscita el acuerdo, y otras dificultades. Hay que tener en cuenta que se llega a buenos acuerdos cuando se promueven cambios positivos, se pactan de manera participativa y libre, se llega a compromisos por mutuo acuerdo y consenso, las propuestas que se hacen son equitativas y, sobre todo, cuando las decisiones a las que se llega se concretan en un plan detallado y hay un seguimiento de la aplicación de los mismos.

Los mediadores nunca deben intervenir en los acuerdos; proponer una solución al conflicto sería el peor error que podrían cometer. Deben animar, recordar el trabajo realizado hasta entonces, fomentar la negociación colaborativa entre las partes e intervenir para aclarar, hacer preguntas y ayudar a tener los pies en el suelo a la hora de concretar el plan. Deben garantizar que las dos partes han entendido el plan en el mismo sentido, y, para ello, les pedimos que nos lo expliquen con sus propias palabras, comprobando que ambos dicen lo mismo.

También los mediadores deben realizar una memoria del encuentro, resaltando los acuerdos a los que se ha llegado y las fechas previstas para su revisión. Finalizan con un apretón de manos entre las partes, la firma de los acuerdos si lo consideran necesario, y, sobre todo, con el agradecimiento a ambas partes por el esfuerzo realizado.

¿Qué puede ocurrir si las partes no han llegado a un acuerdo? Puede que, a pesar del esfuerzo hecho por parte de los mediadores y de la otra parte, haya quien siga pensando que la fuerza es mejor para solucionar el conflicto y que sean remisos al acuerdo. Habrá que plantearse cómo puede ser el futuro sin el acuerdo, cómo seguirán las cosas si no se arreglan las diferencias y, a partir de ahí, intentar buscar un acuerdo parcial. Si tampoco fuera posible, siempre podrá resaltarse las ventajas desde el punto de vista de la relación entre las partes ya que, aunque no se haya llegado a un acuerdo completo, se habrá mejorado sin duda la comprensión del conflicto y de los intereses de la otra parte.

Por último, la séptima fase es la de *cierre de la mediación*. En ella se revisa el grado de cumplimiento de los acuerdos y se valora también el punto en el que se encuentra el conflicto, analizando cómo se encuentra cada una de las partes y los cambios que han tenido lugar. Siempre conviene dejar la puerta abierta para introducir mejoras en las soluciones adoptadas y, por último, se firma por parte de todos la memoria de la mediación. De esta forma, termina el proceso de mediación.



1.2.3. La construcción activa de la paz

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

En la fiesta de final de curso del grupo de mediadores y mediadoras del IES Portada Alta, de Málaga, celebrada en junio de 2010, una de las alumnas que finalizaba su estancia en el Instituto se despedía de sus compañeros con estas palabras: “la mediación es una de las cosas más importantes que he aprendido aquí a lo largo de estos años, y es importante porque he aprendido a dialogar, he visto el poder y el valor que tiene el diálogo; y esto no sólo me vale para el Instituto, me vale ya para toda la vida”. Efectivamente, con independencia de la aplicación que se haga en el centro educativo y de los conflictos que haya contribuido a dar una salida adecuada, la mediación supone desarrollar una serie de valores, ideas, técnicas, procedimientos muy útiles para todas las situaciones de fuera del centro, supone formar y educar alumnos y alumnas agentes activos de paz.



Los conflictos no sólo tienen lugar en el centro educativo, aparecen en toda relación humana y en toda la sociedad. En su núcleo fundamental, el conflicto muestra la no satisfacción de intereses y necesidades importantes, de manera que, si no se actúa sobre dicho núcleo, se habrá dado una respuesta a los síntomas del conflicto sin que éste desaparezca, volviendo a manifestarse de nuevo con más radicalidad.

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

Emplear la mediación y otros procedimientos no violentos, utilizar la comunicación como instrumento de resolución de los conflictos, gestionar adecuadamente las emociones, etc., no implica, como ya se señaló, quedarse en unas actitudes psicológicas basadas en la buena voluntad, en el “buenismo” de las intenciones y las disposiciones, con olvido de los factores estructurales subyacentes a los conflictos. Por el contrario, implica reforzar la acción contra la injusticia y a favor de la dignidad humana, de la implantación real de los Derechos Humanos en la sociedad, verdadero referente moral del mínimo que hay que garantizar a todos los hombres y mujeres del planeta.

Se quiere erradicar las situaciones de injusticia, poniendo en marcha los cambios estructurales necesarios para ello. Y esta es la primera idea clara de la transformación pacífica de los conflictos. La segunda idea es que se quiere hacer esto renunciando a la violencia como método de resolución de conflictos, siguiendo la línea marcada por muchas personas que han dejado su huella como constructores de paz. Y se quiere que todos los alumnos y alumnas, a la vez que aprenden otras cosas importantes en la escuela, aprendan también esta lección clave para todos y todas: los conflictos están siempre con nosotros, la violencia es una forma inefectiva de solucionarlos, que es preciso erradicar.

¿Cuándo entrará en las evaluaciones diagnósticas la evaluación de la formación de los alumnos y alumnas como agentes activos de paz? Probablemente sea ésta una de las mejores renovaciones que puede hacer el sistema educativo.

2. Propuestas para el trabajo en el grupo

Presentación general de la sesión



100

Los monitores o monitoras ya conocen al grupo a través de las sesiones anteriores y saben, por tanto, cuál es el ritmo adecuado, qué dificultades encuentran en su trabajo, qué presentaciones o métodos son más adecuados. Deben, por tanto, acomodar el planteamiento general de la sesión a las características del grupo con el que tienen que trabajar.

En esta cuarta sesión se trata de conocer y ver en la práctica los procedimientos posibles para la transformación de los conflictos, desde aquellos que se plantean a nivel del propio grupo hasta la mediación como procedimiento importante para el tratamiento colectivo de los conflictos. Se termina con una breve reflexión acerca de la construcción activa de la paz, objetivo último de la transformación pacífica de los conflictos.

Los temas son amplios y cada uno de ellos daría para todo un curso. No hay que perder de vista que sólo se trata de introducir el tema, de “abrir boca” e interesar a los asistentes sobre estos procedimientos no violentos de tratamiento de los conflictos. Es probable que, más adelante, si se crean las condiciones adecuadas para ello, deba organizarse alguna otra actividad para formar mediadores y mediadoras o para ver cómo reforzar la cohesión de grupo. Pero el objetivo de ahora es otro, y debe predominar la visión global de conjunto sobre la profundización en los temas.

Como orientación general para el trabajo de esta cuarta unidad, se propone la siguiente distribución horaria y metodológica:

ESTRUCTURA DE LA SESIÓN	
1.- Actividad de partida: los objetivos de la sesión 3ª	5 m.
2.- De la “provención” a la mediación.....	30 m.
3.- El proceso de mediación	90 m.
4.- La construcción activa de la paz	15 m.
6.- Conclusiones y cierre de la sesión.....	10 m.

2.1. Actividad de partida: los objetivos de la sesión 4ª

Al iniciar la sesión, el monitor o monitora debe hacer recordar a los asistentes lo visto en la sesión anterior y, a partir de ahí, introducir esta cuarta sesión, los temas que se van a tratar y los objetivos educativos propios de ella. Para ello:

- ▶ Se comienza preguntando a los asistentes las ideas principales de la sesión anterior, a partir del último ejercicio llevado a cabo (qué es lo que me llevo en claro..., etc.).
- ▶ Se presentan los objetivos recogidos en la transparencia n° 2. Se recuerda que se va a dar una visión panorámica, general, no especializada.
- ▶ Se explican los contenidos que se van a tratar: La ‘provención’ de los conflictos, la mediación y la construcción activa de la paz.
- ▶ Se aclaran las dudas que pudieran plantearse.



Como en las sesiones anteriores, es importante hacer participar a todos y todas los asistentes. Habrá que dirigirse directamente a aquellos que no suelen hablar, hacer rondas de intervención, etc., hasta conseguir que el grupo haya entrado activamente en el tema.

2.2. De la ‘provención’ a la mediación:

Hay diversas formas de abordar pacíficamente los conflictos y éstas se pueden representar con la forma de una pirámide. Se necesita una buena base de apoyo, que es lo que proporciona un planteamiento de ‘provención’ ante los conflictos.

Objetivos

- ▶ Contemplar distintas formas no violentas de tratamiento de los conflictos y señalar las diferencias entre ellas.
- ▶ Definir lo que es la ‘provención’ de conflictos e identificar los cuatro escalones que la conforman.
- ▶ Descubrir el papel que juegan el aprecio y la colaboración de cara a la transformación pacífica de los conflictos.

- ▶ Se explican las fases del proceso de mediación, utilizando las transparencias 17 a 30, alternándolas con ejemplos concretos. Como alternativa, puede usarse el archivo resumen de las fases de la mediación. El monitor deberá escoger entre las siguientes posibilidades:
 - ▶ Viendo uno de los casos de mediación recogidos en el DVD que acompaña a la guía editada por CEAPA “Cómo pueden ayudar las familias a resolver los conflictos en los centros educativos”, y alternando la visión del mismo con la explicación de cada una de las fases. Se recomienda proyectar el ejemplo de mediación entre un padre y una profesora.
 - ▶ Siguiendo la guía de M. Carme Boqué “Manual abreviado de mediación”, recogida en el material del curso, y comentando el caso que allí relata sobre el enfrentamiento entre alumnos. Se van explicando las fases de la mediación y se va leyendo la evolución del caso.
 - ▶ Preparando por parte de los alumnos y alumnas uno o varios casos de mediación, de los recogidos en el material del curso y representado siguiendo las instrucciones marcadas tanto para los protagonistas de la mediación como para los mediadores. El monitor o monitora va comentando sobre la marcha los pasos que van dando, señalando los puntos fuertes o débiles de la representación.
 - ▶ Presentando las distintas fases a través de las transparencias y, a continuación, haciendo el ejercicio propuesto por M. Carme Boqué en su libro “Construir la paz. Transformar los conflictos en oportunidades” y titulado “Paso a paso”, página 158 y siguientes. Está también recogido en los materiales del curso.
 - ▶ Cualquier otra fórmula que el monitor o monitora estime más adaptada a las características del grupo.
- ▶ Se termina comentando la experiencia y subrayando lo que les ha resultado más novedoso o ha llamado más su atención.

Aspectos clave

- ▶ Cualquiera interesado puede ser mediador, haciendo la formación necesaria y aceptando participar en las reuniones de programación y coordinación del grupo.
- ▶ Hacer ver cómo van apareciendo y se van utilizando a lo largo de las diferentes etapas de la mediación todas las técnicas y habilidades que se han adquirido a lo largo de los módulos del curso largo o corto.
- ▶ Subrayar de manera práctica el papel que deben desempeñar los mediadores en cada una de las fases de la mediación.

2.4. La construcción activa de la paz

Se trata de una breve consideración que, a su vez, viene a resumir y remachar una de las ideas que se han desarrollado a lo largo de este módulo: la transformación pacífica de



conflictos es una forma de construir activamente la paz. No se trata de formar personas que dominen determinadas técnicas de transformación de conflictos, sino, sobre todo, de formar personas convencidas que buscan construir la paz en todos los momentos y lugares de la vida cotidiana.

Es posible que se llegue muy justos de tiempo a este punto, pero el monitor o monitora debe siempre reservar un espacio para hacer las consideraciones que se recogen en este punto. En cualquier caso, se presenta lo que sería una situación ideal, en la que hubiera tiempo para tratar sin prisas el tema.

Objetivos

- ▶ Situar la mediación, y todos los procedimientos contemplados hasta el momento, en un marco más amplio, la construcción activa de la paz.
- ▶ Remarcar la idea central del módulo: somos agentes activos de paz.

Desarrollo del tema

- ▶ Explicación de las ideas del tema, utilizando las transparencias finales de la exposición.
- ▶ A continuación, se elige una de las dos actividades siguientes:
 - ▶ Realización del juego “*Un mundo para todo el mundo*”, propuesto por M. Carme Boqué en su libro “*Construir la paz. Transformar los conflictos en oportunidades*”, página 178 y siguientes.
 - ▶ También pueden seleccionarse algunas noticias recogidas de la prensa del día, que den cuenta de situaciones de hambre, guerra, catástrofes, etc., y se propone su comentario a la luz de lo expuesto acerca del conflicto estructural y la beligerancia contra las situaciones de injusticia o contrarias a los Derechos Humanos.
 - ▶ Comentario y discusión de las ideas recogidas en el libro editado por el Ayuntamiento de Getxo, “*Getxo: 50 ideas para la paz*”. En especial se recomiendan las recogidas en el apartado 2.3., “*La infancia y la paz*” o las del apartado 2.1. “*La paz y la persona*”.
- ▶ Se finaliza con un comentario sobre lo tratado en la sesión y las conclusiones principales a las que se haya llegado.

Aspectos clave

- ▶ No se trata de actuar esporádicamente o cuando nos llaman para mediar un conflicto. Somos agentes activos de paz en todos los momentos y ocasiones.
- ▶ La frase tantas veces repetida, “piensa globalmente, actúa localmente”, es de plena aplicación a este caso. Indignados con las situaciones de injusticia, actuamos en el nivel en el que nos movemos diariamente, construyendo siempre la paz.



2.5. Conclusiones y cierre de la sesión

- ▶ Se recuerdan brevemente los temas tratados y se enumeran las principales ideas o conclusiones a las que haya llegado el grupo.
- ▶ Puede hacerse, si el monitor o monitora lo estima oportuno, el ejercicio de evaluación recogido como material 1.6, “*Tres cosas que te hayan parecido importantes, útiles e interesantes de la sesión – Tres cosas que te hayan resultado difíciles en su aplicación o comprensión*”.
- ▶ Al tratarse de la última sesión de este módulo, puede llevarse a cabo una evaluación de conjunto, tal y como se propone en el ejercicio 4.6.
- ▶ El monitor o monitora presenta actividades de profundización, recogidas como tales en los materiales del curso. En concreto:
 - ▶ Lectura y discusión del documento de Paco Cascón Soriano “*¿Qué es bueno saber sobre el conflicto?*”, publicado en el número 287 de la revista Cuadernos de Pedagogía, páginas 57 a 79. Este documento puede obtenerse en la dirección www.pangea.doc/pacoc/documentos y ha sido recogido en los materiales del curso como documento 4.5.
 - ▶ Lectura y discusión del documento de M. Carme Boqué “*Construir la paz. Transformar los conflictos en oportunidades*”, en <http://obrasocial.cam.es/ES/Paginas/actividad.aspx?ida=17276>, página 52 y siguientes, con los ejercicios que propone.
 - ▶ Lectura y discusión de ejercicios seleccionados del libro de Sergi Farré (2004) *Gestión de conflictos: taller de mediación. Un enfoque socioafectivo*, Barcelona, Ariel. Especialmente, la guía de recursos, páginas 243 a 299.



3. ¿Qué ideas, propuestas, habilidades, sugerencias, etc., deben llevarse los y las asistentes?

En cuanto a los objetivos:

- ▶ Quiero trabajar como agente activo de paz, rechazando la violencia en todas sus manifestaciones y situaciones.
- ▶ Deseo conocer todas las formas de acción posibles para la transformación pacífica de los conflictos.
- ▶ Quiero comprender el proceso de mediación con vistas a su implantación en el centro educativo en que trabajo y en otros de la Federación.

En cuanto a los contenidos del tema:

- ▶ Hay acciones de ‘provención’ que garantizan una mejor gestión de los conflictos, impidiendo su evolución negativa y su explosión en forma de crisis.
- ▶ Todos y todas podemos ser mediadores, pero debemos recibir la formación adecuada y aceptar unos compromisos de coordinación dentro del grupo de mediación.

- ▶ Los mediadores son facilitadores. Ayudan a las partes a dialogar, a comunicarse correctamente, a buscar soluciones conjuntas, pero nunca sugieren o imponen la solución.
- ▶ La mediación es un proceso y tiene siete etapas. Hay que recorrerlas todas y prestar atención a las exigencias de cada una de ellas.
- ▶ La mediación es un procedimiento no violento, muy útil para los conflictos entre personas en los cuales hay que mantener y continuar la relación.
- ▶ Lo importante es trabajar donde estemos como agentes activos de paz.

Otros aspectos a recordar:

- ▶ La mediación nos proporciona herramientas muy útiles para solucionar el conflicto, pero, sobre todo, para la vida. Nos enseña a dialogar y a comunicarnos hasta encontrar un acuerdo satisfactorio para todos.
- ▶ La mediación implica un cambio de actitudes ante el conflicto. Éstas sólo pueden lograrse desde la práctica, desde su ejercicio, y no desde una consideración puramente teórica.
- ▶ El objetivo final, la construcción de la paz. Buscamos prepararnos y formarnos para trabajar como agentes activos de paz.



Revista Padres y Madres de Alumnos

Publicación bimensual, con una tirada de 12.300 ejemplares, que incluye en sus páginas información de interés para padres y madres sobre temas educativos, sociales, familiares y trata todas aquellas cuestiones relacionadas con los derechos de la infancia.

Temas de Escuela de Padres y Madres

Carpeta Uno

1. La televisión
2. Educación especial e integración escolar
3. Defensa de la Escuela Pública
4. Las escuelas de padres y madres
5. Educación para el ocio y el tiempo libre
6. Los padres y madres ante los temas transversales
7. Educar para la tolerancia

Carpeta Dos

8. Educación, participación y democracia
9. Infancia y educación infantil
10. Educación sexual
11. Técnicas para la dinamización de APAs
12. Sociología de la educación
13. Educación para el consumo
14. Orientación y tutoría

Carpeta Tres

15. Los centros educativos y su entorno
16. Juegos y juguetes
17. Prevención de las drogodependencias
18. Las actividades extraescolares
19. Planificación de actividades y programas
20. La familia: espacio de convivencia y socialización
21. Educación no Sexista
22. Ante el racismo: la educación intercultural

Colección Cursos

1. Las APAs, la participación y la gestión de los centros educativos
10. La prevención de las drogodependencias: Nuevos retos y perspectivas
13. La educación sexual, un marco para hablar de los afectos
14. Construyendo salud. Promoción de habilidades parentales
15. Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres
16. Construyendo Salud. Promoción de habilidades parentales. Manual para el monitor o la monitora
17. Aprendiendo en familia. Prevención del conflicto familiar en el marco de la igualdad de oportunidades
18. Educación Sexual desde la familia. Infantil y Primaria
19. Educación Sexual desde la familia. Secundaria
20. Construyendo un mundo mejor con nuestros hijos e hijas.
Manual para monitores o monitoras
21. Construyendo un mundo mejor con nuestros hijos e hijas.
Manual para padres y madres
22. Habilidades de comunicación familiar.
Ampliación del programa Construyendo Salud
23. Coeducación. Prevención de la violencia contra las mujeres y las niñas
24. Educación para el consumo.
Materiales para trabajar el consumo desde la perspectiva de género
25. Habilidades para trabajar con grupos e impartir cursos de formación
26. Programa de formación de formadores sobre educación afectivo-sexual y prevención de VIH-SIDA dirigido a familias y APAs. Educación Sexual desde la Familia. Manual para el monitor o la monitora
27. Educación Sexual desde la Familia. Manual para el alumno o la alumna
28. Adolescencia y familia. Cómo mejorar la relación con los hijos e hijas adolescentes y prevenir el consumo de drogas. Manual para el monitor o monitora
29. Adolescencia y familia. Cómo mejorar la relación con los hijos e hijas adolescentes y prevenir el consumo de drogas. Manual para el alumno o alumna

30. Educación emocional desde la familia. Manual para el monitor o monitora
31. Educación emocional desde la familia. Manual para el alumno o alumna
32. Educación para el consumo. Manual para el monitor o monitora
33. Educación para el consumo. Manual para el alumno o alumna
34. Educación en Valores. Materiales de formación para familias sobre Educación para la Paz y el Desarrollo. Manual para el monitor o monitora
35. Educación en Valores. Materiales de formación para familias sobre Educación para la Paz y el Desarrollo. Manual para el alumno o alumna
36. Competencias básicas para el aprendizaje permanente.
Las competencias básicas desde la familia. Manual para el monitor o monitora
37. Competencias básicas para el aprendizaje permanente
Las competencias básicas desde la familia. Manual para el alumno o alumna
38. Redes Sociales y Adolescencia. La familia ante el uso de las Redes Sociales en Internet.
Manual para el monitor o monitora
39. Redes Sociales y Adolescencia. La familia ante el uso de las Redes Sociales en Internet.
Manual para el alumno o alumna
40. Coeducación en la escuela. Responsables de Coeducación en los centros educativos.
42. Deportes y educación en valores. Dirigido a padres y madres interesados en el deporte escolar. Manual del monitor o monitora
43. Deportes y educación en valores. Dirigido a padres y madres interesados en el deporte escolar. Manual del alumno o alumna
44. La educación en el ocio y tiempo libre. Manual del monitor o monitora
45. La educación en el ocio y tiempo libre. Manual del alumno o alumna
48. Cómo mejorar la convivencia en los centros educativos. El papel de las familias y las APAs.
Manual del monitor o monitora
49. Cómo mejorar la convivencia en los centros educativos. El papel de las familias y las APAs.
Guía para familias

Colección Informes

1. El reparto del trabajo doméstico en la familia. La socialización en las diferencias de género
2. Nuevos consumos juveniles de drogas. Aportaciones desde el papel de intermediación social de las APAs
3. Manual de legislación educativa. Instrumento de trabajo de las APAs y consejeros escolares de la escuela pública
4. Los padres y madres ante el consumo de alcohol de los jóvenes
5. Los padres y madres ante la prevención de conductas problemáticas en la adolescencia
6. Los estilos educativos de las familias españolas y el consumo de drogas en la adolescencia
7. La participación de las familias en la escuela pública.
Las asociaciones de madres y padres del alumnado

Colección Herramientas

1. La tutoría, un marco para las relaciones familia-centro educativo
2. Los comedores escolares
3. Cómo poner en marcha escuelas de padres y madres
4. La financiación de las APAs. ¿De dónde sale el dinero?
5. Educación física y deporte en la edad escolar
6. La violencia contra las niñas: el abuso sexual
7. El alcohol en casa
8. Las APAs ante el alcohol y otras drogas
9. La alimentación en edad escolar
10. Tareas domésticas: hacia un modelo de responsabilidades compartidas
11. La educación desde las familias monoparentales
12. La gestión democrática de centros educativos para padres y madres
13. Orientación profesional desde la familia. Construyendo alternativas no tradicionales
14. Las drogas en la E.S.O.: propuestas educativas para madres y padres
15. Prevención del sida en los niños y los adolescentes. Guía para padres y madres
16. La tutoría, un marco para la prevención en secundaria
17. Ocio y escuela. Ámbitos de intervención para las asociaciones de padres y madres

18. Apuntes de educación sexual. Sobre la sexualidad de niños y niñas con discapacidad
19. Las dificultades de vivir una vida apresurada.
Reflexiones en torno a nuestro uso del tiempo
20. Los padres y madres ante las drogas. Propuestas educativas
21. La escuela en el medio rural
22. Educar en la corresponsabilidad. Propuesta para la familia y la escuela
23. ¿Cómo elaborar un plan de mediación en un centro educativo?
Guía para su desarrollo con el apoyo del APA
24. ¿Cómo pueden ayudar las familias a resolver los conflictos en los centros educativos?
25. Madres y padres coeducamos en la escuela.
Responsable de coeducación en los centros educativos
26. Educar para prevenir el consumo de drogas de los hijos e hijas

Colección Aprende y Educa

1. ¿Hablamos de sexualidad con nuestros hijos e hijas?
2. ¿Educamos igual a nuestros hijos e hijas?
3. ¿Cómo elegir los juguetes?
4. ¿Saben usar Internet o los videojuegos?
5. ¿Por qué es tan importante la educación infantil?
6. ¿Es adecuada la alimentación en los centros escolares?
7. ¿Estás preparado para cuando tus hijos o hijas se encuentren con las drogas?

Colección Experiencias

1. Primer Concurso de Experiencias Educativas
2. Segundo Concurso de Experiencias Educativas
3. Tercer Concurso de Experiencias Educativas
4. Cuarto Concurso de Experiencias Educativas
5. Quinto Concurso de Experiencias Educativas
6. Sexto Concurso de Experiencias Educativas
7. Actividades realizadas por las APAs para prevenir el consumo de drogas
8. Séptimo Concurso de Experiencias Educativas
9. Octavo Concurso de Experiencias Educativas
10. Noveno Concurso de Experiencias Educativas
11. Décimo primer Concurso de Experiencias Educativas
11. Las AMPAs y su gestión de las actividades extraescolares deportivas. Hacia un ocio de calidad. Educando en valores.

Cuentos

- Cuentos para prevenir. Cuentos infantiles sobre educación emocional dirigida a la prevención del consumo de drogas
- Cuentos para prevenir 2. Dirigido a niños y niñas de entre 6 y 12 años para prevenir el consumo de drogas a través de la educación emocional
- Cuentos para educar. Dirigido a niños y niñas de entre 6 y 12 años para promover los valores en el deporte
- Cuentos para educar en familia. Dirigido a niños y niñas de entre 6 y 12 años para fomentar la educación sexual
- Cuento sobre sexualidad para leer en familia con niños y niñas a partir de 3 años.
- Cuentos para coeducar. Dirigidos a niños y niñas de entre 6 y 12 años.

Cómics

- Y tú, ¿te apuntas a romper con el machismo?
- El finde
- Juego Limpio. Deporte y Valores.
- DESEXO. Historias sobre sexualidad

Otros títulos

- La escuela que incluye las diferencias, excluye las desigualdades. Congreso de CEAPA sobre necesidades educativas especiales (CEAPA/Edit. Popular. 1996)

- ¿50 años de Derechos Humanos? Guía para padres y madres comprometidos
- Educación para la salud: la alimentación y la nutrición en edad escolar
- El papel de la familia y las APAs ante los problemas del medio ambiente
- ¿Cómo promover la participación de las mujeres y las familias inmigrantes en la escuela?
- Recomendaciones para mejorar la alimentación de la familia
- Manual del Consejero Escolar
- Alcohol. Cannabis
- Television y familia. Recomendaciones
- Manual de APAS. Democracia participativa
- Construyendo sexualidades, o cómo educar la sexualidad de las hijas y los hijos
- Cómo erradicar la violencia, el racismo, la xenofobia y la intolerancia en el deporte. Guía para el monitor de actividades deportivas
- Cómo podemos ayudar los padres y madres a erradicar la violencia y el racismo en el deporte
- Que no se nos olvide el VIH/Sida. Ni otra infecciones de transmisión sexual.
- Guía sobre alimentación sana dirigida a las familias. Información práctica sobre qué debemos comer y cómo podemos afrontar los trastornos de alimentación (anorexia, bulimia) y reforzar la autoestima de los hijos e hijas.
- El éxito escolar. ¿Cómo pueden contribuir las familias del alumnado?
- Guía para el monitor o monitora en el deporte escolar

Material audiovisual

- Educación sexual desde la familia. Materiales de debate para cursos de educación sexual dirigidos a padres y madres. (DVD Video)
- Y ahora qué. Educar es prevenir. (DVD Video)
- En el deporte ¡No vale la violencia!
- Experiencias educativas de ocio y tiempo libre realizadas por las APAs.
Alternativas al consumo recreativo de drogas. (CD-Rom)
- Habilidades de comunicación familiar y estilos educativos parentales. Programa de prevención de drogas desde la familia. (DVD Video)
- Educación infantil: 6 años claves para una vida. Propuestas para elegir una escuela infantil de calidad. (DVD Video)
- Educación sexual y familia. Situaciones y claves para fomentar la comunicación en temas de sexualidad. (DVD Video)
- Habilidades de comunicación 2. Resolución de conflictos. (DVD Video)
- ¡Mamá. Volveré tarde! Un adolescente en casa (DVD Video)
- Educación emocional para la familia (DVD Video)
- ¿Hablamos de drogas? (DVD Video)
- Caso abierto: Un trabajo escolar a dos bandas.

Federaciones y Confederaciones que integran CEAPA

CEAPA es una Confederación de ámbito estatal que está integrada por Federaciones y Confederaciones de ámbitos provincial y autonómico. A continuación ofrecemos un directorio de las organizaciones provinciales, regionales y autonómicas de APAs de la Escuela Pública.

FAPA ALBACETE

C/ Cura, 2, 1º F 02001 Albacete
Tel: 967 21 11 27 | Fax: 967 21 26 36
Web: <http://www.albafapa.com>
Email: fapaalbacete@gmail.com

FAPA "GABRIEL MIRO" DE ALICANTE

C/ Redován, 6 03014 Alicante
Tel: 96 525 26 00 | Fax: 96 591 63 36
Web: <http://www.fapagabrielmiro.es>
Email: fapa@fapagabrielmiro.es

FAPACE ALMERIA

C/ Arcipreste de Hita, 26 04006 Almería
Tel: 950 22 09 71 | Fax: 950 22 28 31
Web: <http://www.fapacealmeria.org/>
Email: fapace@fapacealmeria.org

FAMPA ÁVILA

Apdo. de Correos, 60 05080 Ávila
Tel: 920 25 27 10 | Fax: -920 25 45 35
Web: <http://www.fampa.org>
Email: secretaria@fampa.org

FAPA ARAGÓN (FAPAR)

San Antonio Abad, 38 (Antiguo C.P. Rosa Arjón)
50010 Zaragoza
Tel: 976 32 14 30 - 976 46 04 16 | Fax: -
Web: <http://www.fapar.org>
Email: fapar@fapar.org

FAPA ASTURIAS "Miguel Virgós"

Plaza del Riego, 1, 1º E 33003 Oviedo
Tel: 98 522 04 86 | Fax: 98 522 90 97
Web: <http://www.fapamv.com>
Email: fapa@fapamv.com

COAPA BALEARS

Gremio Tintoreros, 2 07009 Palma de Mallorca
Tel: 971 20 84 84 | Fax: 971 75 18 63
Web: <http://www.fapamallorca.org>
Email: coapabalears@gmail.com

FAPA BURGOS

Apdo. de Correos, 3117 09080 Burgos
Tel: 947 22 28 58 | Fax: 947 22 78 99
Email: fapabur@wanadoo.es

FEDAPA CÁDIZ

Colegio Adolfo de Castro C/ Guadalmesi, s/n
11012 Cádiz
Tel: 956285985 | Fax: 956285989
Web: <http://www.fedapacadiz.org>
Email: info@fedapacadiz.org

FAPA CANTABRIA

C/ Cisneros, 74 Desp. 3 39007 Santander
Tel: 942 23 94 63 | Fax: 942 23 99 00
Web: <http://www.fapacantabria.com/>
Email: fapacantabria@yahoo.es

FAPA CASTELLÓN

Carrer Mestre Caballero, 2 12004 Castellón
Tel: 964 25 42 16 | Fax: 964 25 03 60
Web: <http://www.fapacastello.com>
Email: info@fapacastello.com

FAPAES CATALUÑA

Pere Verges, 1 8-14 08020 Barcelona
Tel: 93 278 21 43 | Fax: 93 278 12 97
Web: <http://www.fapaes.net>
Email: fapaes@fapaes.net

FAPA CEUTA

Plaza Rafael Gibert, 27 Residencia de la Juventud, 2ª
Planta 11701 Ceuta
Tel: 956518850 | Fax: 956512479
Web: <http://www.fapaceuta.org>
Email: fapaceuta@hotmail.com

FAPA CIUDAD REAL

C/ Pozo Concejo, 8 13004 Ciudad Real
Tel: 926 22 67 29 | Fax: 926 22 67 29
Web: <http://www.fapaciudadreal.com>
Email: alfonsoxelsabio@teleline.es

FAPA CÓRDOBA "Ágora"

C/ Doña Berenguela, 2 14006 Córdoba
Tel: 957 40 06 42 | Fax: 957 40 06 42
Web: <http://www.fapacordoba.org>
Email: fapacordoba@fapacordoba.org

FAPA CUENCA

Avda. República Argentina, 10, 2ª dcha.
16004 Cuenca
Tel: 969 21 31 50 | Fax: 969 21 31 50
Web: <http://www.fapacuenca.com/>
Email: fapacuenca@hotmail.com

FREAPA EXTREMADURA

Apdo. de Correos, 508 06080 Badajoz
Tel: 924 24 04 53 | Fax: 924 24 02 01
Web: <http://www.freapa.com>
Email: freapa@freapa.com

FIMAPA FUERTEVENTURA

C/ Pino, s/n Barrio Majada Marcial Centro de Educación
Ocupacional
35600 Puerto del Rosario (Fuerteventura)
Tel: 928 85 02 45 | Fax: 928 94 79 80
Email: fimafafuer@gmail.com

CONFAPA GALICIA

Apdo. de Correos, 620 15080 La Coruña
Tel: 981 20 20 02 | Fax: 981 20 19 62
Web: <http://confapagalicia.org>
Email: confapagalicia@yahoo.es

FAPA GRANADA "Alhambra"

Camino de Santa Juliana s/n 18007 Granada
Tel: 958 13 83 09 | Fax: 958 13 17 64
Web: <http://www.fapagranada.org>
Email: info@fapagranada.org

FAPA GUADALAJARA

Edificio IES Aguas Vivas. Avda. de Beleña, 9
19005 Guadalajara
Tel: 949 88 11 06 | Fax: 949 88 11 12
Email: fapaguadalajara@terra.es

FAPA GOMERA "Garajonay"

Colegio Público Ruíz de Padrón
38800 San Sebastián de la Gomera
Tel: 922 14 61 08 | Fax: 922 14 61 08
Email: fapagarajonay@telefonica.net

FAPA GRAN CANARIA "Galdós"

C/ Álamo, 54 35014 Las Palmas de Gran Canaria
Tel: 928 38 20 72 | Fax: 928 36 19 03
Web: <http://www.fapagaldos.com>
Email: secretaria@fapagaldos.org

FAPA HIERRO

Apdo. de Correos, 36 38911 Frontera - El Hierro
Tel: 922 55 00 10 | Fax: 922 55 14 70
Email: fapahierro@yahoo.com

FAPA JAÉN "Los Olivos"

Apdo. de Correos, 129 23700 Linares

Tel: 953 65 06 25 | Fax: 953 69 71 99

Web: <http://www.fapajaen.org>

Email: info@fapajaen.org

FAPA LANZAROTE

CEP de profesores - Calle El Antonio s/n

35500 Arrecife de Lanzarote

Tel: 928 80 00 89 | Fax: 928 80 20 40

Web: <http://www.fapalanzarote.info>

Email: fapalanzarote@yahoo.es

FELAMPA LEÓN "Sierra Pambley"

CEIP Lopez de Vega. C/ Francisco Fernández Díez, 28
24009 León

Tel: 987 21 23 20 | Fax: 987 21 23 20

Web: <http://www.felampa.org>

Email: felampa@felampa.org

FAPA MADRID "Francisco Giner de los Ríos"

C/ Pilar de Zaragoza, 22- Bajo Jardín

28028 Madrid

Tel: 91 534 58 95 - 91 553 97 73

Fax: 91 535 05 95

Web: <http://www.fapaginerdelosrios.es>

Email: info@fapaginerdelosrios.es

FDAPA MÁLAGA

C/ Hoyo Higuierón, 3 CEIP Félix Rodríguez de la Fuente
29009 Málaga

Tel: 952 042 623 | Fax: 952 042 671

Web: <http://fdapamalaga.org/>

Email: fdapa@fdapamalaga.org

FAPA REGIÓN DE MURCIA "Juan González"

C/ Puente Tocinos 1ª Travesía-Bajos Comerciales
30006 Murcia

Tel: 968 23 91 13 | Fax: 968 24 15 16

Web: <http://www.faparm.com>

Email: faparm@ono.com

FAPA NAVARRA "Herrikoa"

Juan M^º. Guelbenzu, 38 bajo 31005 Pamplona

Tel: 948 24 50 41 | Fax: 948 24 50 41

Web: <http://www.herrikoa.net>

Email: herrikoa@herrikoa.net

FAPA PALENCIA

C/ Panaderas, 14, bajo 34001 Palencia

Tel: 979 74 15 28 | Fax: 979 74 15 28

Email: fapapalencia@yahoo.es

FAPA BENAHOARE (Isla de La Palma)

C/ Doctor Santos Abreu, 48

38700 Santa Cruz de la Palma

Tel: 922 42 06 90 | Fax: 922 41 36 00

Web: <http://fapabenaohare.org>

Email: faipalma@hotmail.com

FAPA RIOJA

C/ Magisterio, 1. Bajo. Residencia Universitaria de La Rioja
26004 Logroño

Tel: 941 24 84 80 | Fax: 941 24 84 80

Web: <http://www.faparioja.es>

Email: faparioja@faparioja.org

FAPA SALAMANCA HELMANTIKE

Apdo. de Correos, 281 37080 Salamanca

Tel: 923 12 35 17 | Fax: 923 22 36 55

Email: fapahelmantik@inicia.es

FEDAMPA SEGOVIA

Apdo. de Correos 581 40080 Segovia

Tel: 921 44 45 87 | Fax: 921 44 45 87

Web: <http://fedampa-segovia.blogspot.com/>

Email: fedampasegovia@hotmail.com

FAMPA SEVILLA "Nueva Escuela"

Ronda Tamarguillo s/n Edif. Deleg. Prov. Educación
41005 Sevilla

Tel: 95 493 45 68 | Fax: 95 466 22 07

Web: <http://www.fampasevilla.org>

Email: info@fampasevilla.org

FAPA TENERIFE (FITAPA)

Col. E.E. Hno. Pedro Carretera del Rosario km. 4

38010 Santa Cruz de Tenerife

Tel: 922 66 25 25 | Fax: 922 65 12 12

Web: <http://www.fitapa.org>

Email: fitapa@fitapa.org

FAPA TOLEDO

Centro Social Puerta de Cuadros N^º 10

45600 Talavera de la Reina

Tel: 925 82 14 79 | Fax: 925 82 14 79

Email: fapatoledo@terra.es

FAPA VALENCIA

C/ Denia, 6, puertas 1 Y 2 46006 Valencia

Tel: 96 373 98 11 | Fax: 96 333 00 77

Web: <http://www.fapa-valencia.org>

Email: fapa-valencia@hotmail.com

FAPA VALLADOLID

Avda. Ramón Pradera, 16 Bajo-Local, 3

47009 Valladolid

Tel: 983 343 519 | Fax: 983 343 519

Web: <http://www.fapava.org/>

Email: fapava@terra.es

FAPA ZAMORA

Arapiles s/n 49012 Zamora

Tel: 980 52 47 01 | Fax: 980 52 47 01

Email: fapazamora@telefonica.net

Otras Confederaciones

de Federaciones de CEAPA

CODAPA (Andalucía)

Avda. de Madrid, 5, 3^º 18012 Granada

Tel: 958 20 46 52 | Fax: 958 20 99 78

Web: <http://www.codapa.org>

Email: secretaria@codapa.org

CONFAPA "Miguel de Cervantes" (Castilla-La Mancha)

C/ Zarza, 6, 1^ªA 45003 Toledo

Tel: 925 28 40 52 - 925 28 45 47

Fax: 925 28 45 46

Email: confapa.clm@terra.es

CONFAPACAL (Castilla y León)

Avda. Ramón Pradera, 16 Bajo-Local, 3-E

47009 Valladolid

Tel: 983 377 058 | Fax: 983 377 058

Web: <http://www.confapacal.org/>

Email: confapacal@confapacal.org

CONFAPACANARIAS

Av. 1^º de Mayo, 22, 1^º dcha

35002 Las Palmas de Gran Canaria

Tel: 928 38 20 72 | Fax: 928 36 19 03

Web: <http://www.confapacanarias.net>

Email: confapacanarias@confapacanarias.net

CONFEDERACIÓN DE APAS "GONZALO ANAYA"

(Comunidad Valenciana)

Pasaje de la Sangre, 5, Puerta 2, despacho 11

46002 Valencia

Tel: 96 352 96 07 | Fax: 6 394 37 97

Web: <http://www.gonzaloanaya.com>

Email: gonzaloanaya@gonzaloanaya.com

COVAPA (Comunidad Valenciana)

C/ Redován, 6 03014 Alicante

Tel: 96 525 26 00 | Fax: 96 591 63 36