

## **CURSO – TALLER DE HABILIDADES DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL MARCO ESCOLAR**

### **CONTENIDO**

1. [Introducción al conflicto.](#)
2. [El ciclo del conflicto](#)
3. [Tipos de conflictos](#)
4. [Estilos de afrontamiento del conflicto](#)
5. [Diversidad y conflicto](#)
6. [Emociones y conflicto](#)
7. [Habilidades de comunicación](#)
8. [El proceso de resolución](#)
9. [La mediación escolar](#)
10. [Fases para la implementación de un programa de mediación escolar](#)
11. [Disciplina y mediación](#)

## **1º. INTRODUCCIÓN AL CONFLICTO**

### **1.1. Introducción al conflicto**

La concepción y las actitudes existentes en nuestro entorno con relación al conflicto determinan negativamente nuestro comportamiento en las situaciones conflictivas. Hasta hace poco, tanto los científicos sociales como la creencia popular consideraban el conflicto como algo negativo que habría que evitar, algo relacionado con la psicopatología, con los desordenes sociales y la guerra. No hay más que revisar el significado que da de conflicto el diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia, en su última edición de 1994. Define el conflicto en su primera acepción como “combate, lucha, pelea”, en su segunda como “enfrentamiento armado”, en su tercera como “apuro, situación desgraciada y de difícil salida”, y, finalmente en cuarto lugar como “problema, cuestión, materia de discusión”.

Hoy en día, sin embargo, consideramos que el conflicto es un rasgo inevitable de las relaciones sociales. El problema estriba en que todo conflicto puede adoptar un curso constructivo o destructivo y por lo tanto la cuestión no es tanto eliminar o prevenir el conflicto sino saber asumir dichas situaciones conflictivas y enfrentar a ellas con los recursos suficientes para que todos los implicados en dichas situaciones salgamos enriquecidos de ellas.

En el trabajo de resolución de conflictos, partimos del principio de que el conflicto tiene, por lo tanto, muchas funciones y valores positivos. Evita los estancamientos, estimula el interés y la curiosidad, es la raíz del cambio personal y social, y ayuda a establecer las identidades tanto individuales como grupales. Así mismo en un plano más concreto, el conflicto ayuda a aprender nuevos y mejores modos de responder a los problemas, a construir relaciones mejores y más duraderas, a conocernos mejor a nosotros mismos y a los demás. Una vez que el sujeto ha experimentado los beneficios de una resolución de conflictos positiva, aumenta la probabilidad de que alcance nuevas soluciones positivas en los conflictos futuros. Pero, obviamente, el conflicto también puede adoptar derroteros destructivos, llevarnos a círculos viciosos que perpetúan relaciones antagónicas, hostiles, etc... El punto clave de esta situación se refiere a la siguiente pregunta: ¿qué es lo que determina que un conflicto adopte un derrotero u otro?

### **1.2. Algunas definiciones de conflicto**

Hoy en día, aún no existe en la literatura una definición de conflicto ampliamente compartida. El término “conflicto” es empleado de un modo muy amplio y flexible, para cubrir un abanico de situaciones muy diversas. “Puede referirse a cualquier cosa desde una guerra a la elección entre un helado o un granizado” (Mark y Sinder, 1957). La larga tradición del estudio del conflicto desde

casi todas las ciencias sociales ha supuesto una multiplicidad de enfoques y escuelas de pensamiento en el camino hacia una teoría general del conflicto.

En la disciplina académica de Análisis y Resolución de Conflictos, algunos de sus autores más relevantes han definido el conflicto en los siguientes términos: Morton Deutsch (Deutsch, 1973), entiende que “un conflicto existe siempre que tienen lugar actividades incompatibles”, pudiendo consistir esa incompatibilidad en “prevenir, obstruir, interferir, perjudicar, o de algún modo hacer menos probable o menos efectiva” la acción de uno a través de la del otro.

Los rasgos definitorios actualmente más compartidos en torno al conflicto, vienen resumidos en la siguiente definición que hacemos nuestra:

*“Divergencias percibidas de intereses, o una creencia de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden ser alcanzadas simultáneamente” (Rubin, Pruitt y Hee Kim, 1994).*

## **2º. EL CICLO DEL CONFLICTO**

La experiencia de cada uno de nosotros en las situaciones de conflicto, parece que sigue una serie de fases que hacen que perpetuemos el ciclo. El ciclo puede ser positivo o negativo. Examinando el ciclo junto con los estudiantes, podremos proporcionarles un vocabulario y un mapa que represente la forma en que el conflicto opera en nuestras vidas.

### **Fase 1: actitudes y creencias**

El ciclo empieza por nosotros y por nuestras actitudes y creencias sobre el conflicto. Como hemos visto, nuestras creencias y actitudes tienen su origen en diversas fuentes, como por ejemplo:

- Los mensajes que hemos recibido en la infancia sobre los conflictos
- Los modelos de conducta de padres, profesores y amigos
- Las actitudes y conductas vistas en los medios de comunicación (televisión, películas, etc.)
- Nuestras propias experiencias con los conflictos

Nuestras actitudes y creencias afectan a la forma en que respondemos cuando ocurre un conflicto.

### **Fase 2: el conflicto**

En el siguiente paso del ciclo, el conflicto ocurre. El conflicto es un proceso inherente a las relaciones sociales, es inevitable en todo marco de relación, se produce entre niños en el patio de la escuela y entre países a nivel internacional. Es un fenómeno, por lo tanto ubicuo y universal.

### **Fase 3: la respuesta**

La respuesta es el punto donde empezamos a actuar. Podemos empezar a gritar, o podemos intentar hablar sobre la situación, o podemos simplemente abandonar. Con nuestro sistema de actitudes y creencias personal, a menudo reaccionamos de la misma manera sin importar cual es el conflicto en cuestión. De este modo, estas reacciones nos pueden decir mucho sobre nosotros mismos y sobre nuestros patrones en situaciones de conflicto.

### **Fase 4: el resultado**

La respuesta llevará siempre al mismo resultado. La consecuencia servirá para

reforzar la creencia y de este modo el ciclo se mantiene. En la mayoría de los casos, el resultado del ciclo del conflicto refuerza nuestro sistema de creencias y lleva a la perpetuación del mismo patrón.

### **Cambiando el Patrón**

Si queremos aprender del conflicto y cambiar nuestros patrones, necesitamos cuatro cosas:

- Tomar conciencia
- Buena disposición
- Habilidades

#### **Tomar conciencia**

Para romper el patrón que nos mantiene en el conflicto y para resolver el conflicto de una manera productiva, primero necesitamos tomar conciencia de las creencias y respuestas que perpetúan nuestra conducta negativa. La reflexión es un paso vital para lograr esta toma de conciencia. Podemos preguntarnos a nosotros mismos:

- ¿Cómo respondemos normalmente a las situaciones de conflicto?, ¿Cómo sentimos y reaccionamos?, ¿negamos que haya un conflicto?, ¿asumimos que no hay modo de que las cosas vayan bien?

- ¿Qué puede ayudar a que el conflicto se resuelva de otra manera?

Las respuestas a estas preguntas pueden llevarnos a nuevas ideas sobre nuestros sentimientos, reacciones y creencias. Ayudados por este nuevo entendimiento, podemos empezar a identificar nuevas alternativas de respuesta al conflicto. Con el nuevo conocimiento de que no tenemos por qué responder de maneras que prolonguen o empeoren el problema, podemos volver hacia la otra persona e intentar otra respuesta. Si no es posible, podemos dar un paso adelante en el conocimiento de nosotros mismos y de nuestras opciones, sabiendo que, aunque el conflicto es inevitable, no tiene por qué ser destructivo.

#### **Buena disposición**

El hecho de tomar conciencia por sí sólo, no es suficiente para cambiar nuestro patrón habitual de comportamiento ante los conflictos. Semejante cambio, también requiere un compromiso personal y buena voluntad para cambiar, a niveles diferentes:

- Debemos estar dispuestos a experimentar e intentar nuevos modos de acercamiento al conflicto
- Debemos estar dispuestos a examinar y quizás a cambiar partes de nuestro sistema de creencias, y tomar nota de qué partes de la estructura no nos sirve en las situaciones de conflicto.
- Debemos estar dispuestos a enfocar el conflicto y nuestro papel dentro de él de un modo completamente diferente.
- Debemos estar abiertos a la crítica constructiva de los otros.

#### **Habilidades**

Una vez que hemos tomado la decisión de que hacer un cambio es

deseable, debemos aprender las habilidades necesarias requeridas para producir el cambio. Hay tres habilidades necesarias para la resolución de conflictos:

- La habilidad de mandar un mensaje efectivo, un mensaje en el que se expresen claramente sentimientos y necesidades.
- La habilidad para escuchar eficazmente.
- La habilidad para escoger el enfoque adecuado en situaciones diferentes.

### 3º. TIPOS DE CONFLICTOS

Si muchas y variadas son las definiciones del conflicto, no lo son menos las clasificaciones y tipologías a las que ha dado lugar su estudio.

La gran diversidad y falta de acuerdo respecto a los tipos de conflicto existente se debe, principalmente, a los distintos enfoques que cada autor elige para clasificar el conflicto, hecho éste condicionado en parte por su multidisciplinariedad. Algunos autores utilizan para sus clasificaciones criterios objetivos y claros, como por ejemplo, las partes implicadas o las causas del conflicto. Se presentan a continuación algunas de las clasificaciones más conocidas:

Moore (94), identifica cinco tipos de conflictos en función de sus causas:

**Los conflictos de relación:** Se deben a fuertes emociones negativas, percepciones falsas o estereotipos, a escasa o nula comunicación, o a conductas negativas repetitivas. Estos problemas llevan frecuentemente a lo que se han llamado conflictos irreales (Coser, 1956) o innecesarios (Moore, 1986), en los que se puede incurrir aún cuando no estén presentes las condiciones objetivas para un conflicto, tales como recursos limitados u objetivos mutuamente excluyentes. Problemas de relación, como los enumerados arriba, muchas veces dan pábulo a discusiones y conducen a una innecesaria espiral de escalada progresiva del conflicto destructivo.

**Los conflictos de información:** Se dan cuando a las personas les falta la información necesaria para tomar decisiones correctas, están mal informadas, difieren sobre qué información es relevante, o tienen criterios de estimación discrepantes. Algunos conflictos de información pueden ser innecesarios, como los causados por una información insuficiente entre las personas en conflicto. Otros conflictos de información pueden ser auténticos al no ser compatibles la información y/o los procedimientos empleados por las personas para recoger datos.

**Los conflictos de intereses:** Están causados por la competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales. Los conflictos de intereses resultan cuando una o más partes creen que para satisfacer sus necesidades, deben ser sacrificadas las de un oponente. Los conflictos fundamentados en intereses ocurren acerca de cuestiones sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo, etc...), de procedimiento (la manera como la disputa debe ser resuelta), o psicológicos (percepciones de confianza, juego limpio, deseo de participación, respeto, etc...). Para que se resuelva una disputa fundamentada en intereses, en cada una de estas tres áreas deben haberse tenido en cuenta y/o satisfecho un número significativo de los intereses de cada una de las partes.

**Los conflictos estructurales:** Son causados por estructuras opresivas de relaciones humanas (Galtung, 1975). Estas estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a la gente en conflicto. Escasez de recursos físicos o autoridad, condicionamientos geográficos (distancia o proximidad), tiempo (demasiado o demasiado poco), estructuras organizativas, etc..., promueve con

frecuencia conductas conflictivas.

**Los conflictos de valores:** Son causados por sistemas de creencias incompatibles. Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas. Los valores explican lo que es bueno o malo, verdadero o falso, justo o injusto. Valores diferentes no tienen por que causar conflicto. Las personas pueden vivir juntas en armonía con sistemas de valores muy diferentes. Las disputas de valores surgen solamente cuando unos intentan imponer por la fuerza un conjunto de valores a otros, o pretende que tenga vigencia exclusiva un sistema de valores que no admite creencias divergentes." (Moore, 1994, pp. 5-6).

Entre las clasificación basada en los niveles del conflicto uno de los criterios más ampliamente utilizado es el de los actores o personas implicadas; así, los conflictos pueden ser intrapersonales, interpersonales, intragrupal e intergrupales, (Lewicki, Litterer, Minton y Saunders, 1994):

**Conflicto intrapersonal o intrapsíquico:** En este nivel el conflicto ocurre dentro de los individuos. El origen de los conflictos incluye ideas, pensamientos, emociones, valores, predisposiciones, impulsos, que entran en colisión unos con otros. Dependiendo del origen del conflicto intrapsíquico, será un dominio de la psicología u otro quien se ocupe de él: psicología cognitiva, teoría de la personalidad, psicología clínica, etc. Tradicionalmente la disciplina de Análisis y Resolución de Conflictos no se ha ocupado del estudio de estos aspectos.

**Conflicto interpersonal:** Este tipo de conflictos ocurre entre las personas individuales: marido y mujer, jefe y subordinado, amigos, etc.. La mayoría de la teoría sobre negociación y mediación se refiere a la resolución de los conflictos interpersonales.

**Conflicto intragrupal:** Este tipo de conflicto se da dentro de un pequeño grupo: dentro de las familias, corporaciones, clases, etc... En este nivel se analiza como el conflicto afecta a la capacidad del grupo para resolver sus disputas y continuar persiguiendo eficazmente sus objetivos.

**Conflicto intergrupales:** En éste último nivel el conflicto se produce entre dos grupos: dos naciones en guerra, sindicatos y patronal, etc. En este nivel el conflicto es muy complicado debido a la gran cantidad de gente implicada y a las interacciones entre ellos. Los conflictos pueden darse simultáneamente dentro y entre grupos.

### **Factores positivos y negativos derivados del conflicto**

#### **FACTORES POSITIVOS**

1. El conflicto es un motor de cambio e innovación personal y social.
2. Estimula el interés y la curiosidad. Supone, frecuentemente, un reto para las propias capacidades
3. El conflicto demarca a un grupo frente a otros y contribuye a establecer la propia identidad personal y grupal
4. El conflicto permite mejorar la calidad de la toma de decisiones y de la solución de problemas
5. Puede facilitar la comunicación abierta y honesta entre los participantes sobre temas relevantes para ambos
6. Fomenta el reconocimiento de la legitimidad del otro

#### **FACTORES NEGATIVOS**

1. La comunicación se reduce y se hace más insegura
2. Se estimula la idea de que la solución es una cuestión de fuerza. Ambas partes

- tratan de aumentar a su favor la diferencia de poder
3. Se forma una actitud hostil y sospechosa
  4. Se producen juicios erróneos basados en falsas percepciones:
    - a) Reducción de las alternativas percibidas
    - b) Disminución de la perspectiva temporal de las acciones
    - c) Polarización del pensamiento
    - d) Origena respuestas estereotipadas
    - e) Incrementa la actitud defensiva
    - f) Reduce los recursos intelectuales disponibles

#### **4º. ESTILOS DE AFRONTAMIENTO DEL CONFLICTO**

Las personas tendemos a responder a las situaciones de conflicto con un estilo predominante de aproximación al conflicto. Cada estilo se manifiesta en un conjunto de comportamientos. Aunque un estilo suele ser el dominante a lo largo del tiempo, las personas somos capaces de variar el estilo de nuestro comportamiento a medida que un conflicto se desarrolla, empleando comportamientos situacionales.

Los cuatro grandes estilos de comportamiento ante el conflicto identificados por la literatura (Blake & Mouton, 73, Thomas & Killmann, 74, Rahim ,83) son: la evitación, la acomodación, la competición o confrontación y la solución del problema o colaboración.

**Evitación:** es por definición la no negociación. En esta estrategia la preocupación por la relación, así como por los resultados es muy baja. No existirá una interdependencia entre las partes para conseguir sus objetivos, por lo menos el que evita no necesita de la otra parte, simplemente niega el problema. Esto se puede dar porque los costes son demasiado altos y por ello es mejor abandonar el asunto completamente. Otra forma de evitación es la negación del problema, esta es una forma muy común que utiliza la gente para evitar el problema.

**Acomodación:** en esta estrategia la importancia de la relación es muy alta y la del resultado muy baja. Queremos que el otro gane, mantenerle feliz, o bien, no deseamos hacer peligrar nuestra relación por el hecho de intentar alcanzar algún beneficio. Utilizamos esta estrategia cuando cuando el objetivo principal del intercambio es construir o fortalecer una relación, y estamos dispuestos a sacrificar el resultado. Podemos decir que esta es otra manera muy común de evitar el conflicto ya que estar de acuerdo es más fácil que no estarlo.

**Competición:** en esta estrategia el resultado de la negociación es más importante que la relación. Una persona que confronta el conflicto tiende a verlo como un asunto de "pérdida-ganancia". Creyendo que una persona está en lo cierto y la otra está equivocada, los sujetos enfrentados se hallan determinados a ganar probando que tienen razón. Pueden permanecer inamovibles en su opinión personal manteniendo su desacuerdo con la opinión de la otra persona tenazmente.

**Solución del problema:** en esta estrategia son importantes tanto el resultado como la relación. Las partes intentan conseguir el mejor resultado posible, manteniendo o fortaleciendo simultáneamente, su relación. Las partes ven el conflicto como una parte natural en las relaciones humanas, no como una señal de que algo malo ha sucedido. el sujeto que soluciona el problema tiende a preocuparse menos de "quien tiene razón" y "quien está equivocado", y se ocupa por encontrar una solución que sea satisfactoria para ambas partes.

## 5º.DIVERSIDAD Y CONFLICTO

### ¿Qué es cultura?

Si reconocemos que gran parte de la comunicación es a través de algo llamado "cultura", deberíamos comenzar por examinar dicho término. La idea más general que tenemos es que grupos de gente crean cultura. Al enfoque que sobre comunicación damos en este curriculum se le adapta bien una definición que proviene de la educación multicultural y disciplinas relacionadas. Esta definición mantiene que en un grupo dado " la cultura es lo que todo el mundo sabe que todo el mundo sabe", por lo tanto los grupos crean cultura al mismo tiempo que la cultura del grupo contribuye a la personalidad de cada uno de sus miembros.

En nuestra sociedad moderna y multicultural, casi nadie es producto de una única cultura . En **La Naturaleza del Prejuicio** (1954) el psicólogo social Gordon Allport observa que para la etapa adulta, cada uno de nosotros ha acumulado un complejo " sentido de pertenencia" que consiste en todos los grupos con los que usamos cómodamente la palabra "nosotros". Esto significa que la identidad cultural de cualquier persona es dinámica y está siempre abierta al cambio y al crecimiento. En consecuencia, estamos interactuando en un mundo de estilos comunicativos complejos y dinámicos.

### ¿Qué es la comunicación intercultural?

Dado que la comunicación intercultural requiere, para interactuar, de dos o más de estos estilos complejos, el proceso será impredecible y complejo. A menudo no sabremos qué esperar o qué resultados producirán nuestros esfuerzos por comunicarnos. Nuestra labor al aprender a aplicar habilidades a las interacciones interculturales no es hacer predicciones puntuales, sino aprender a manejar estas situaciones de manera más efectiva.

Al examinar cómo interactúan los estilos individuales, es difícil separar un estilo dado del grupo de pertenencia que lo produce. De hecho, muchos teóricos de la comunicación (Tajfel & Turner en Brown, " *Prejudice: Its Social Psychology* ", 1995; Gudykunst, 1991) creen que la comunicación interpersonal pura no puede existir. Sostienen que incluso la comunicación más íntima entre dos sujetos, como un desacuerdo de pareja, se ve afectada por el grupo de pertenencia de cada uno de ellos. Esto unido al carácter complejo de la identidad cultural, significa que la mayoría de nuestra comunicación es, y continuará siendo intercultural.

### ¿Por qué es esto tan difícil?

Para entender porqué la comunicación intercultural puede llegar a ser tan difícil, hay que empezar por considerar cómo aprendemos a ver el mundo. La necesidad de categorizar este mundo tan complejo para que tenga sentido se resume muy bien en la elocuente frase de Gordon Allport: " las categorías son nombres que rebanan nuestro entorno". Desafortunadamente, al categorizar personas pueden producirse una serie de efectos peligrosos. Las diferencias entre grupos parecen mayores, y las similitudes dentro de los grupos también aumentan. Esto hace que la gente tienda a favorecer aún más a los miembros de su propio grupo y a aumentar la desconfianza y otras reacciones negativas hacia los miembros de otros grupos. Además, también tendemos a interpretar el comportamiento en los otros, más que a verlo o describirlo objetivamente, y de esta manera formamos estereotipos de los otros. A lo largo del tiempo se produce una dinámica en la que nuestros estereotipos afectan a nuestras interpretaciones (de la conducta de los otros) y nuestra interpretación refuerza nuestros estereotipos. Nadie está exento de esta tendencia tan poderosa. Nuestros estereotipos a menudo son inconscientes y por ello, no somos conscientes de cómo están afectando a nuestra comunicación intergrupala.

Los factores de la comunicación efectiva de Barnlund, mencionados anteriormente, nos pueden ayudar a valorar cómo tiene lugar la interacción y de qué

manera avanza y porqué. Cuando interactuamos a través de las culturas hay dos conceptos adicionales que deberían ser considerados.

El primero es que entramos en cualquier interacción con ciertas expectativas que están basadas culturalmente y que incluyen nuestros estereotipos sobre cómo ciertos grupos se comportan en determinadas situaciones. Cuando el contacto es entre gente de diferentes grupos culturales, las expectativas son a menudo negativas, basadas en miedos tales como el daño al autoconcepto, a ser juzgado severamente y a ser explotados. Incluso cuando queremos comunicarnos, este deseo choca con nuestras ganas de evitar la incertidumbre y la ansiedad. No sabemos qué ocurrirá, así que o actuamos con nuestras propias suposiciones o evitamos la interacción.

En segundo lugar, a menudo empezamos la interacción con unas intenciones específicas, normalmente concernientes a lo que esperamos conseguir. Muchas veces, nuestras intenciones son, igualmente, afectadas por nuestros estereotipos, que limitan lo que asumimos que es posible durante la interacción. Cuando nuestras intenciones son distintas de las de la otra persona, que es a menudo el caso de los intercambios interculturales, puede darse un impacto radical en el resultado de la comunicación. Esta dinámica de intenciones distintas es especialmente común cuando un conflicto incluye diferencias de poder.

## **Comunicación intercultural eficaz**

La habilidad para comunicarse bien con los otros, especialmente con los de distintos antecedentes, no es algo innato. Pero la comunicación puede ser aprendida, y todos poseemos el potencial de poder comunicarnos más eficazmente.

Un buen comienzo para la mejora de nuestra comunicación y efectividad intergrupala, podría ser el examen de nuestros hábitos y pautas actuales. ¿Cómo nos comunicamos en situaciones de conflicto? ¿Interrumpimos, peleamos, permanecemos en silencio? El hecho de responder a tales preguntas y discutir estas cuestiones con los demás, nos ayudará a entender mejor quienes somos y qué queremos como comunicadores. Deberíamos empezar con la toma de conciencia de nuestros propios antecedentes, con el entendimiento de los valores implícitos en nuestra conducta de interacción y cómo estos nos afectan en la comunicación con los otros. Debemos ser conscientes de nuestros hábitos, estereotipos y prejuicios; de dónde se originan y cómo estos nos afectan en la interacción con otros grupos. *Este es el primer paso para suprimirlo de nuestro proceso cognitivo.*

El primer paso hacia una comunicación más eficaz a través de las culturas, es entender nuestros propios valores de comunicación e incrementar la conciencia sobre nuestros prejuicios. También debemos tener presente el objetivo constante de aprender más acerca de los valores y normas de otros grupos. Aunque es importante ahondar en la medida en que podamos para formarnos una impresión adecuada, será durante la conversación en sí misma donde surgirá el aprendizaje. ¿Cómo sentimos la interacción?. ¿Qué revelan las respuestas no verbales de la otra persona?. ¿Qué tipo de expresiones llevan a las interacciones más significativas? Esta es la información que resultará más útil durante la próxima interacción con alguien que provenga de un grupo diferente. Tal exploración nos ayudará a construir lo que William Gudykunst (1991) llama "concienciación" .

## **Hacerse más consciente**

Hacerse más consciente comienza con la motivación para comunicarse eficazmente con gentes de otra formación o cultura. Esto requiere un duro trabajo y

*un alto nivel de respeto hacia los otros* para permanecer informado de las diferencias en valores, asunciones, percepciones, estilos comunicativos, expectativas e intenciones que quizás estén afectando la calidad de nuestro intercambio con otra persona. Esto es cierto particularmente en medio de un conflicto. Para hacerlo bien, uno debe tener gran paciencia y *buena voluntad* para dar, recibir y clarificar información, sentimientos y necesidades. Si no está presente la buena voluntad, los esfuerzos por comunicarse pueden ser inútiles.

Debido a la existencia de muchas áreas potenciales de diferencias entre las personas, *es peligroso asumir que hemos entendido totalmente a la otra persona o que ellos nos entienden completamente*. Además, ser conscientes también significa estar abiertos a explorar las diferencias - especialmente aquellas que hacen sentirnos incómodos -que existen entre la gente. Esto puede hacerse, por ejemplo, realizando preguntas respetuosas para descubrir el significado que hay detrás de un gesto particular o de determinada palabra. Esto demostrará nuestra creencia de que hay cosas que aprender de lo que el otro tiene que decirnos e incluso, de cómo lo dice. También debemos ser conscientes de cuándo tendemos a interpretar la conducta de los otros basándonos en nuestros valores, y cómo esto afecta tanto al otro como a nuestras interacciones con ellos.

### **El contexto de la relación.**

Todas las ideas expuestas más arriba nos hacen llegar a la conclusión de que la construcción de relaciones es el fundamento para una buena comunicación a través de las culturas. Incluso un intercambio casual será más intenso si conocemos más sobre los valores del otro, y esto sólo puede ser aprendido gradualmente y en el mismo contexto de la relación.

### **Claves para una comunicación intercultural eficaz**

- \* **Mostrar respeto hacia los otros.** Escuchando a la otra persona con todo nuestro ser (ojos, oídos y corazón), podemos transmitir interés, preocupación y deseo por entendernos. Esto será interpretado normalmente como respetuoso.
- \* **Expresar nuestras opiniones como personales.** Es fácil hablar y pensar como si nuestro punto de vista fuera universal, cuando de hecho, no es así. Es importante ir más allá de nuestro propio marco cultural.
- \* **Mostrar empatía.** Significa comunicar que eres consciente de los pensamientos, sentimientos y experiencias del otro. Esto no es "ponerse en el lugar del otro", sino examinar cuál es su posición, para aumentar el entendimiento.
- \* **Aceptar el malestar.** La mayor parte de las interacciones interculturales incluyen cierto malestar. Esto ayuda a reconocer y recordar que los otros también lo pueden sentir.
- \* **Escuchar abiertamente y respetar los límites.** Significa resistirse a la necesidad de decirlo todo inmediatamente, y observar cuando la otra persona está expresando algún límite, incluso a través de las expresiones no verbales.
- \* **Evitar expresiones de juicio.** Es la habilidad para expresarnos en términos que describan, y no evalúen y juzguen.

## Límites del modelo de comunicación intercultural

Es importante reconocer los límites de este modelo. Si un conflicto tiene raíces sistémicas, la gente puede comunicarse tan eficazmente como puedan; pero aún puede quedar el problema sin resolver porque son incapaces de cambiar el sistema. Nuestra habilidad para enfrentarnos a problemas sistémicos puede mejorar escuchando y expresándonos bien, pero esto sólo no será suficiente para transformar el sistema mismo.

## 6º. EMOCIONES Y CONFLICTO

### ¿Qué es la emoción?

La emoción forma parte de un aspecto crítico de nuestra vida, ya que estamos muy desinformados sobre su naturaleza y el impacto que puede crear tanto en nuestras interacciones sociales como en nuestras relaciones.

Muchos investigadores consideran que la emoción tiene tres aspectos; un aspecto cognitivo, un elemento psicológico y un aspecto comportamental. Así, Daniel Goleman, se refiere al término de la emoción como a un sentimiento y a los pensamientos, los estados biológicos, los estados psicológicos y el tipo de tendencias a la acción que lo caracterizan.

Existen centenares de emociones y muchas más mezclas, variaciones, mutaciones y matices diferentes entre todas ellas. En realidad, existen más sutilezas en la emoción que palabras para describirlas.

Todas las emociones son, en esencia, impulsos que nos llevan a actuar, programas de reacción automática con los que nos ha dotado la evolución. La misma raíz etimológica de la palabra emoción proviene del verbo latino *movere* (que significa moverse) más el prefijo “e-”, significando algo así como “movimiento hacia” y sugiriendo, de ese modo, que en toda emoción hay implícita una tendencia a la acción.

La distinta impronta biológica propia de cada emoción evidencia que cada una de ellas desempeña un papel único en nuestro repertorio emocional. Así algunos investigadores proponen la siguiente clasificación de emociones:

- Ira: rabia, enojo, resentimiento, furia, exasperación, indignación, acritud, animosidad, irritabilidad, hostilidad y, en caso extremo, odio y violencia.
- Tristeza: aflicción, pena, desconsuelo, pesimismo, melancolía, autocompasión, soledad, desaliento, desesperación y, en caso patológico, depresión grave.
- Miedo: ansiedad, aprensión, temor, preocupación, consternación, inquietud, desasosiego, incertidumbre, nerviosismo, angustia, susto, terror y, en el caso que sea psicopatológico, fobia y pánico.
- Alegría: felicidad, gozo, tranquilidad, contento, beatitud, deleite, diversión, dignidad, placer sensual, estremecimiento, raptó, gratificación, satisfacción, euforia, capricho, éxtasis y, en caso extremo, manía.
- Amor: aceptación, cordialidad, confianza, amabilidad, afinidad, devoción, adoración y enamoramiento.
- Sorpresa: sobresalto, asombro, desconcierto, admiración.

- Aversión: desprecio, desdén, displicencia, asco, antipatía, disgusto y repugnancia.
- Vergüenza: culpa, perplejidad, desazón, remordimiento, humillación, pesar y aflicción.

No cabe duda de que esta lista no resuelve todos los problemas que conlleva el intento de categorizar las emociones. ¿Qué ocurre, por ejemplo, con los celos, una variante de la ira que también combina tristeza y miedo? La verdad es que en este terreno no hay respuestas claras y el debate científico sobre la clasificación de las emociones aún se halla en el tapete.

Vamos a centrarnos en los tres aspectos anteriormente nombrados:

**El elemento cognitivo de la emoción;** nos volvemos emocionales o experimentamos la emoción cuando hay una apreciación o una valoración de una situación. Algo sucede, nosotros lo evaluamos o lo valoramos y esta misma apreciación nos da un aumento de la emoción. Aunque muchas veces la gente no se da cuenta de que están haciendo esa valoración, la hacen.

**El elemento psicológico de la emoción;** este es el aspecto sentimental de la emoción. La manera en que sentimos la emoción tiene una relación directa con el impacto que la emoción provoca en nuestras relaciones. En la resolución de conflictos se le da mucha importancia a la intensidad del sentir emocional, a tener sensibilidad respecto a las emociones de los demás y a la habilidad de manejar las emociones fuertes.

**El elemento expresivo o comunicativo de la emoción;** la emoción se expresa mediante el comportamiento con el objetivo de comunicar a los demás como nos sentimos. La expresión emocional tiene una dinámica muy compleja, especialmente en las situaciones de conflicto.

### **Los principios de la emoción y el conflicto**

En la teoría y práctica del conflicto, se suele ignorar la emoción, o se suele tratar también como control del enfado o el manejo del enfado. Nosotros pensamos que la emoción está en la esencia del conflicto. Presentamos los cinco principios de la emoción y el conflicto brevemente:

**El conflicto está emocionalmente definido;** de la misma manera que se dispara una emoción se dispara el conflicto. Reconocer que estamos en un conflicto, es reconocer que te han provocado emocionalmente. Percibimos el conflicto porque se nos desencadenan algunas emociones aprendidas culturalmente.

**El conflicto es emocionalmente intenso;** involucra una continua intensificación del nivel de la emoción, la cual varía dependiendo del problema y tiene consecuencias en el comportamiento que adoptamos en el conflicto.

**La emoción moralmente estructura el conflicto;** la emoción es esencialmente moral, ya que respondemos emocionalmente sobre algo debido a nuestras concepciones de lo correcto y lo incorrecto, lo bueno y malo, lo apropiado y lo inapropiado. Por lo tanto, mediante la emoción podemos ver cómo nuestros valores operan en el conflicto.

**La relación de la emoción y la identidad tiene consecuencias en el conflicto;** la emoción y el conflicto están estrechamente relacionados. La emoción

se obtiene a través de una percepción cuando algo personal importante está en juego.

**La emoción tiene consecuencias en el conflicto relacional;** la emoción tiene mucha importancia a la hora de construir y dar sentido a nuestras relaciones familiares, de amistad, de trabajo etc... La emoción tendrá importancia tanto en el momento en que se está dando la relación como en el primer contacto. Así los conflictos interpersonales tienen que ser pensados como una serie de episodios emocionales definidos que dejan un residuo emocional y que a su vez, actúan e influyen en el establecimiento de la relación con un resultado de conflicto.

## **7º. HABILIDADES DE COMUNICACIÓN**

El conocimiento general de la comunicación, no garantiza que uno sea capaz de comunicarse bien. El reto a conseguir es aumentar este conocimiento y aprender a traducirlo en comportamientos específicos que producirán cambios duraderos. Por esta razón, es importante familiarizarse con las técnicas y habilidades de comunicación. Al mismo tiempo debemos aumentar nuestro conocimiento sobre los valores que están en la base de la comunicación de otras culturas y grupos. En este punto, examinaremos algunas de las técnicas más contrastadas para comunicarse eficazmente.

**La escucha activa** es una forma de responder que implica el conocimiento de los pensamientos, sentimientos y experiencias de los otros, en otras palabras, empatía. Ello muestra la creencia del oyente de que la comunicación no es un mero proceso unidireccional y que lo que se dice merece ser oído y entendido. Permite a ambos participantes cambiar y comprender, verbal y no verbalmente, información sobre sus valores y estilos de comunicación. Cuando se muestra empatía y respeto, y no se juzga, las personas se animan a continuar hablando y se sienten mejor expresando sus pensamientos y sentimientos

La escucha activa es difícil porque requiere centrar la atención y objetivizar en situaciones que a menudo producen opiniones, juicios y emociones fuertes y extremas. Además requiere prestar atención a los valores, necesidades y sentimientos de los otros que, en muchas ocasiones, están enraizados en su educación cultural. Como muchos de los aspectos de una buena comunicación, estas técnicas pueden ser practicadas y deberían surgir desde la verdadera aceptación del individuo de ser parte de un cambio fructífero.

La escucha activa es sólo uno de los elementos que intervienen en la ecuación de la comunicación eficaz, otro elemento importante lo constituye el envío de mensajes. Ofrecer a la otra persona información clara, es tan importante para la comunicación eficaz como la escucha. La forma en la que se dan los mensajes marca el tono, y por lo tanto, tiene un papel importante a la hora de impedir que una situación conflictiva se intensifique.

Quizás la clave fundamental para utilizar un **Mensaje-Yo** es entenderlo en su contexto. La complejidad de la mayoría de las situaciones conflictivas y la intensidad de las emociones implicadas a menudo nos guían a culpar, acusar, y reprender antes de pararnos a reflexionar sobre nuestras propias emociones y necesidades. Esto tiende a afectar a cada una de las personas implicadas. Desde un Mensaje-Yo efectivo se aclaran y se dicen emociones que necesitan ser expresadas. Los Mensajes-Yo son más beneficiosos para el hablante que para el oyente.

Al comunicar casi siempre damos y recibimos al mismo tiempo. Por lo tanto, las actividades del hablante y del oyente deben verse en el gran contexto de la relación,

donde las respuestas están constantemente afectando al otro. La verdadera prueba de éxito de los Mensajes-Yo está en el efecto que tiene en la comunicación entre las personas implicadas. Si el mensaje se emite en un tono positivo y constructivo, puede abrir la puerta a un intercambio productivo que llevará a un entendimiento mutuo.

## **Barreras para la comunicación diaria**

Nancy. J. Foster

Una de las quejas más frecuentes de quienes llegan a una mediación es que no se pueden comunicar entre ellos. Todos nosotros hemos experimentado alguna vez la frustración de sentirse incomprendido y de ser incapaz de hacernos entender por la otra persona. En mediación, el primer paso del mediador hacia la resolución del conflicto es comprender el punto de vista de cada persona, y ayudar a las partes a comprenderse el uno al otro. Cuanto más se comprendan dos personas, más posibilidades tienen de resolver su conflicto. Esto requiere tanto habilidades de escucha como de asertividad, que son muy diferentes de nuestro modo habitual de comunicarnos. Por ello, esas habilidades, normalmente han de ser aprendidas.

Este artículo introduce los conceptos de la buena comunicación y discute algunas de las barreras de la comunicación.

Las habilidades de la buena comunicación son habilidades de mutuo respeto. Idealmente, cada persona mostrará respeto tanto por la otra como por sí misma. Se muestra respeto a otra persona escuchando completamente y demostrando que has entendido lo que la otra persona quería decir; y se tiene respeto por uno mismo cuando se es asertivo con los propios y legítimos intereses sin agresión. Para tener una comunicación completa, cada persona tiene que dar y tomar.

Echemos una ojeada a los malos hábitos conversacionales que a menudo interfieren con una comunicación completa. Todo aquello que bloquea el significado de una comunicación es una barrera para la comunicación. Habitualmente, están en una de estas categorías: juzgar, dar soluciones o evitar las preocupaciones de la otra persona. A continuación algunos ejemplos comunes:

- \* CRITICAR            “Bueno, tu te lo has buscado”
- \* INSULTAR           “Tu atontado, gilipollas...”
- \* DIAGNOSTICAR   “Estas diciendo eso por que te sientes culpable”

Todas estas respuestas juzgan a la otra persona y por lo tanto imponen el punto de vista del hablante. La otra persona a menudo se sentirá incomprendida y amenazada, y es más probable una reacción defensiva.

- \* ORDENAR            “Vete a arreglar eso ahora mismo”
- \* AMENAZAR          “Si no estás de acuerdo con estos términos, te demando”
- \* MORALIZAR          “Deberías disculparte con ella”
- \* PREGUNTAS
- \* EXCESIVAS, INAPROPIADAS   “¿Cuándo ocurrió? ¿Lo sientes?”

Cada una de estas respuestas son intentos de solucionar el problema de la otra persona. Pueden ser directivas, manipulativas o coercitivas. Aún empleadas con preocupación por el otro, la solución es a menudo ofrecida sin una total comprensión del problema. Tales respuestas pueden empeorar el problema o añadir un nuevo asunto sin resolver el problema original. Además desvalorar la capacidad del otro para manejar sus propios problemas, y pueden producir ansiedad y resentimiento.

- \* DESVIAR TEMA/PERSONA        “Si eso te parece un drama, espera a



su relación futura o los procedimientos que adoptarán para resolver futuros conflictos.

Si hay un estancamiento, o por distintas circunstancias el proceso negociador no se puede llevar a cabo, se necesita la ayuda de alguien ajeno al conflicto. La *mediación*, es una extensión de la negociación que implica la intervención de una tercera parte, aceptable por todos, que no tiene autoridad para tomar decisiones. Su participación se reduce a ayudar a las partes a alcanzar, voluntariamente, un acuerdo mutuamente aceptable. Al igual que la negociación, la mediación deja el poder de tomar las decisiones en manos de las partes en conflicto.

Si el conflicto se da dentro de una organización existe, en general, un *procedimiento administrativo o ejecutivo*. En este procedimiento se da la intervención de una tercera parte que tiene, pero que no tiene que ser necesariamente imparcial, y que toma una decisión sobre el problema. El proceso puede ser privado, si el sistema dentro del cual ocurre el conflicto es una compañía o grupo de trabajo privado, o público, si se trata de alguna institución u organismo público. Los procedimientos administrativos suelen tener como objetivo equilibrar las necesidades del sistema con los intereses de los individuos.

El *arbitraje* es un término genérico que se refiere a un proceso voluntario en el que las partes en conflicto solicitan la asistencia de una tercera parte neutra e imparcial que toma la decisión por ellos. El resultado de la decisión puede ser consultivo o vinculante. El arbitraje puede ser llevado a cabo por una persona (árbitro) o panel (tribunal), cuyo elemento en común es que son ajenos a la relación conflictiva. El arbitraje es un proceso privado que no está abierto al escrutinio público. Es precisamente esta naturaleza privada, junto a su carácter informal, y a que es menos caro y más barato, lo que lleva a elegir en muchas ocasiones, el arbitraje en lugar del procedimiento judicial.

### **Factores a considerar en la elección del proceso**

1. ¿Cómo se sienten las partes respecto a participar en diferentes tipos de procesos?
2. ¿Quieren las partes controlar el resultado del proceso?
3. ¿Son las partes capaces de participar en el proceso?
4. ¿Tienen las partes una relación importante (pasada y/o futura que sería beneficioso mantener)?
5. ¿Quieren las partes resolver el conflicto o están buscando “venganza” o un resultado punitivo?
6. ¿Están las partes interesadas en evitar el litigio (coste, tiempo, etc...)?

7. ¿Existen múltiples asuntos y posibles modos creativos para resolver el conflicto?
8. ¿Hay una alta probabilidad de que una o más de las partes estén actuando de mala fe?
9. ¿Cuál es la relación de poder entre las partes?
10. ¿Es importante sentar un precedente?
11. ¿Es importante la confidencialidad?

## **PROCESO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

### **PLANIFICAR / ANALIZAR**

---

- ¿Qué me preocupa específicamente de este conflicto?
- ¿Quién está implicado?
- ¿Cómo me afecta esto?, ¿Por qué es importante para mí?
- ¿Qué necesito comprender sobre este conflicto?
- ¿Qué obstáculos para el diálogo percibo?, ¿Qué puedo hacer para superarlos?
- ¿Qué suposiciones o prejuicios tengo sobre la otra persona?
- ¿Qué haría mejorar la situación para mí?

### **ESTABLECER EL TONO POSITIVO**

---

- Muestra intenciones positivas (ej. "Quiero que esta relación continúe", "esto es importante para mí", "realmente quiero comprender esto")
- Reconoce y valida a la otra persona (ej. "Puedo ver que estás tan preocupado como yo", "aprecio tu buena voluntad para hablar sobre esto", "gracias por tomarte esto seriamente")

## DISCUTIR Y DEFINIR EL PROBLEMA

- Cada persona expone por turnos sus asuntos y sentimientos , empleando técnicas de comunicación efectiva (como mensajes-yo) y un lenguaje descriptivo no valorativo
- Cada persona utiliza la escucha activa par responder a las preocupaciones del hablante
- Identificar los obstáculos, intereses y necesidades
- Si es necesario, discutir presunciones, prejuicios y valoraciones
- Resumir la nueva comprensión de la situación.

## GENERAR IDEAS DE SOLUCIONES

- Hacer una lista de ideas sin juzgarlas
- Pensar en acciones concretas que pueden llevarse a cabo

## EVALUAR LAS SOLUCIONES

- Determinar las ventajas y desventajas para cada curso de acción y hacer "agente de la realidad"

## DECIDIR UN CURSO DE ACCIÓN

- Elegir soluciones que son satisfactorias para todas las partes.
- Asegurarse de que la/s solución/es es/son específica/s y equilibrada/s.
- Acordar una fecha para hacer un seguimiento del funcionamiento de la solució

## **Negociación basada en intereses**

El **objetivo** de la negociación basada en intereses es alcanzar un acuerdo justo que satisfaga el mayor número de intereses posibles de las partes, mientras que preserve o mejore la relación entre las partes

Los **participantes** se convierten en solucionadores de problemas, trabajando hacia un objetivo común, más que adversarios en la negociación que perciben su pérdida como directamente proporcional a la ganancia del otro.

### **Categorías de intereses**

---

- Substantivos o concretos – dinero, tiempo, recursos.
- Procedimentales – cómo se va a llevar a cabo algo.
- Psicológicos o de relación – emociones, la percepción de cómo uno es tratado, condiciones para la relación futura.

### **Principios de la negociación basada en intereses**

---

- Separar la persona del problema
- Centrarse en los intereses y no en las posiciones
- Generar una variedad de posibilidades antes de la decisión final
- Insistir en basar la solución en algún criterio objetivo

### **De la negociación distributiva a la basada en intereses**

---

- Ayudar a los participantes a educarse mutuamente sobre sus intereses
- Reconocer y discutir las emociones abiertamente
- Emplear la empatía
- Reconocer el cambio de enfoque de posicional a basado en los intereses cuando se produce
- Preguntar ¿POR QUÉ? – buscar las razones que subyacen a las posiciones hasta agotar el asunto
- Trabajar juntos para crear todas las opciones posibles y evaluarlas en base a los intereses de ambos
- Cambiar el rol de las partes de debatientes a solucionadores de problema

## 9º. La mediación escolar en el marco de un modelo global de convivencia: fundamentos y objetivos

---

### Introducción

Un programa de mediación escolar supone crear y desarrollar en el centro escolar un servicio de mediación para la resolución de conflictos de los diferentes colectivos de la comunidad educativa (alumnos, profesores, padres,...). Los programas de mediación entre compañeros o iguales son una herramienta al servicio de un modelo de convivencia pacífico basado en la participación, la colaboración y el diálogo. Los servicios de mediación escolar quedan integrados en los centros y son los propios alumnos o profesores los que lo coordinan y dirigen. Un programa de mediación escolar puede variar mucho de un centro a otro en función de sus necesidades y recursos. Es conveniente realizar un diseño específico para cada escuela.

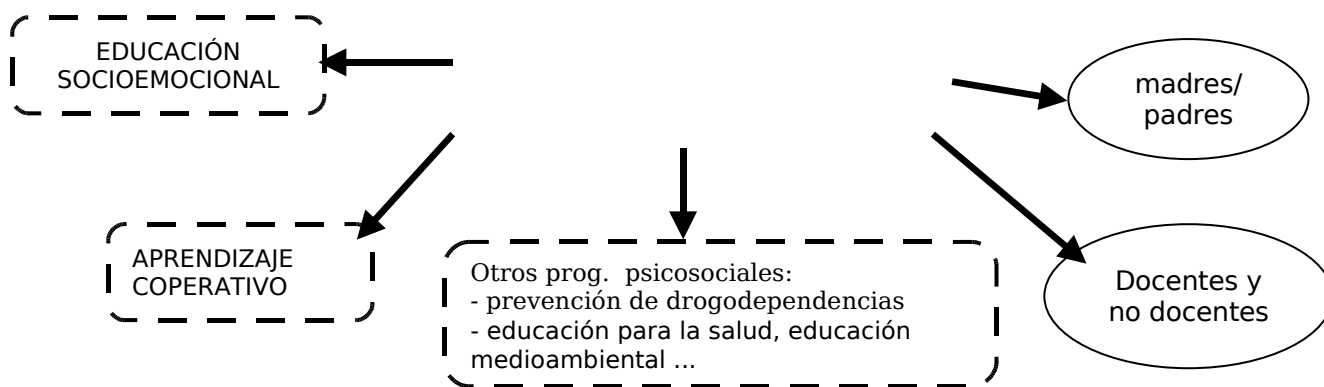
El objetivo específico de un programa de mediación escolar es atender una serie de conflictos entre los miembros de la comunidad escolar que por algún motivo no han podido ser solucionados por los propios protagonistas, ni por medio de la mediación informal, y en los que se considera necesario intervenir con una mediación formal

### La mediación escolar:

---

- Es una herramienta más al servicio de un modelo de convivencia positivo y pacífico.
- Ha de contemplarse en el marco de un programa de convivencia más amplio.
- Tiene carácter preventivo y educativo (transformativo)





La mediación en la escuela permite y facilita la permanencia y la transferencia de habilidades de resolución de conflictos adquiridas.

### **Objetivos de un programa de mediación escolar**

- Manejar conflictos, que por cualquier circunstancia, no han podido ser resueltos por las partes implicadas.
- Permitir la participación del alumnado en la solución de problemas
- Mejorar convivencia
- Reducir los niveles de violencia

### **Fases del Conflicto e Intervenciones**

La mayoría de problemas o conflictos comienzan por poco y crecen por etapas. Algunas veces, incluso ni los reconocemos como “conflictos” hasta que empiezan a crecer o descontrolarse.

#### **Fase 1: INCOMODIDADES**

Sospechas que algo no vá bien, pero no estás seguro.. Te imaginas que si ignoras la situación, todo irá bien.

**Intervención:** Puedes prevenir la escalada utilizando la escucha activa para conseguir más información y expresar tus intereses de una manera positiva.

## **Fase 2: MALENTENDIDOS**

La incomodidad aumenta. Ahora estás seguro de que hay un problema, pero como no sabes qué es, haces suposiciones. Basado en estas suposiciones reaccionas, intentando aligerar tu incomodidad. Con frecuencia intentará la evitación o la confrontación o una combinación de ambas para intentar mover las cosas.

**Intervención:** Establece un tiempo para hablar, utiliza entonces la escucha activa para desescalar la situación. Usa Mensajes-YO para expresar tus intereses sin poner a la otra persona a la defensiva.

## **Fase 3: INCIDENTES**

La situación empeora. Se hacen o dicen cosas hirientes, despectivas o amenazantes. Estáis comenzando a formaros imágenes negativas uno del otro.

**Intervención:** Todavía es relativamente fácil intervenir en este punto. Sugiere un proceso de solución de problema. Establece un tiempo para hablar y prepárate entonces para la reunión (usando los pasos del proceso de solución de problemas). Durante la reunión utiliza habilidades de buena comunicación.

## **Fase 4: TENSIONES**

A partir de varios incidentes, la situación se vuelve muy tensa. Tú y la otra persona implicada os sentís antagonistas uno del otro y adoptáis una serie de posiciones. Podéis estar comenzando a reclutar a otros individuos de vuestra parte.

**Intervención:** La solución de problema todavía es una posibilidad y debe ser aplicada para aliviar la tensión. Si la solución de problema uno-a-uno es demasiado difícil, pedir la intervención de una tercera parte (mediador) para que intervenga y facilite la resolución de problema.

## **Fase 5: CRISIS**

La situación ha alcanzado un punto crítico. Esta es la fase en que los conflictos se toman en serio generalmente. Ahora, en lugar de intentar resolver el problema, sientes la urgencia de pelear (confrontar) con la otra persona o mantenerte tan alejado como sea posible (huir). Tus emociones son intensas.

**Intervención:** Lograr una comprensión y reparar la relación dañada es muy difícil. Podéis necesitar hacer algunas intervenciones antes de intentar la resolución del problema, y esto sólo con la ayuda de mediadores habilidosos

Los mediadores dedicarán algún tiempo a cada uno de vosotros, separadamente, preparándoos para la sesión o sesiones de resolución de problemas. Tienes que tener en cuenta que esta situación costará tiempo y esfuerzo para ser resuelta.

## **Tres niveles de intervención**

---

### ***Prevención***

Los conflictos son procesos inevitables en las relaciones escolares, e incluso, aunque tratemos de evitarlos, no podemos mantenerlos fuera de nuestras vidas. Podemos, sin embargo, aprender a identificarlos y conducirlos en las etapas más tempranas: -desacuerdos y malos entendidos-, y evitar que escalen y se conviertan en “conflictos” oficiales. En estas etapas, recomendamos utilizar habilidades de comunicación para expresar nuestros intereses y restaurar el equilibrio en la relación. Si hiciésemos esto consistentemente, podríamos empezar a sentir que “no tenemos conflictos”. Este acercamiento es más efectivo para manejar los problemas interpersonales que los problemas intergrupales o las disputas de grupos grandes.

### ***Intervención Temprana***

Si los conflictos han escalado a **incidentes** o **tensiones**, no seremos capaces de resolverlos exclusivamente con buenas habilidades de comunicación. Si conservamos la capacidad de hablar con la otra persona, podríamos intentar el proceso de resolución de problemas “uno a uno” presentado en este capítulo. Este proceso, basado en buenas habilidades de comunicación, puede ser muy efectivo en disputas interpersonales, particularmente si los participantes tienen relativamente el mismo poder o estatus. También es flexible y puede utilizarse en manejar disputas *estudiante / estudiante, profesorado / estudiante, profesorado / padre, profesorado / profesorado e intergrupos*.

Es recomendable el paso adicional de planificarse para la solución de problemas siempre que sea posible. Incrementamos nuestras probabilidades de éxito si comenzamos por calmar nuestras emociones y nos tomamos el tiempo para reenmarcar la situación. Si, por una serie de razones, no somos capaces de hablarnos uno al otro, podemos optar por buscar la ayuda de una tercera parte - incluso de alguien que pueda conducirnos a través de los pasos del proceso de solución de problemas “uno a uno” - o de alguien que haya sido entrenado como mediador.

### ***Intervención de Tercera Parte***

Cuando los conflictos han alcanzado un punto de **crisis**, para manejarlos puede ser útil, todavía, utilizar habilidades de comunicación y procesos de solución de problemas “uno a uno”, pero, probablemente, se necesitarán intervenciones que vayan más allá. El primer paso es estabilizar la situación de modo que nuestras emociones puedan tener la oportunidad de enfriarse, y podamos recuperar algún sentido de seguridad. Cuando la situación se haya

calmado un poco, podremos intentar la solución de problemas, siendo conscientes de que todavía podemos necesitar la ayuda de terceras partes. Algunas veces, trabajar a este nivel es semejante a pelar las capas de una cebolla, cada capa representa una etapa del conflicto, hasta que descubrimos la causa original del problema y puede ser tratada.

**MANEJO DE UN CONFLICTO  
EN LA ESCUELA**

**EVITACI**

**SOLUCIÓN  
NEGOCIAD**

**NORMATIVA**

**CONFRONTACIÓN**

**HAB. DE  
COMUNICACIÓN  
- SOLUCIÓN  
TEMPRANA**

**NEGOCIACIÓN /  
TXOKO  
(RINCÓN DEL  
DIÁLOGO)**

**MEDIACIÓ**

**PROCESOS DE  
CONSENSO**

**DISCIPLIN**

**ABUSO DE  
PODER**

**POSITIVA  
EDUCATIVA**

**PUNITIVA**

## **El proceso de mediación: enfoques**

---

- La mediación como resultado: centrada en el acuerdo
- La mediación como proceso: centrada en el aprendizaje

## **Principios de la mediación escolar**

---

- Preventiva
- Educativa / transformativa
- Voluntariedad
- Confidencialidad
- Respeto-intimidad
- Autodeterminación / Libertad de expresión
- Imparcialidad
- Compromiso de diálogo

## Tipos de programas de mediación escolar

---

- Interna**
  - Externa**
- 
- Puntual**
  - Permanente**
- 
- Aislado**
  - Integrado en un programa de convivencia más amplio**
- 
- Mediación entre compañeros**
  - Talleres en el aula sobre resolución de conflictos y mediación + mediación entre compañeros**
  - Programa global de mediación**

**10º. Fases para la implementación de un programa de mediación escolar**

---





## **FASE 1: EVALUACIÓN DE NECESIDADES**

### **Aspectos que cabe evaluar al hablar de convivencia escolar:**

---

- Las relaciones personales
- Los conflictos y sus modos de resolución
- La participación de los distintos colectivos en la toma de decisiones
- La normativa
- El apego al centro

### **Métodos:**

---

- Cuestionario
- Entrevista
- Observación

## **FASE 2: DIFUSIÓN Y COMPROMISO**

- Presentar el programa a la dirección y al claustro
- Hacer una primera valoración de los recursos disponibles
- Lograr el compromiso de la dirección y de una parte importante del profesorado
- Formar una comisión coordinadora del programa
- Acordar la puesta en marcha del programa

## **FASE 3: DISEÑO DEL PROGRAMA**

### **Definición de los elementos básicos del programa:**

---

- Tipo de programa
- Horizontal o vertical
- Niveles de enseñanza
- Colectivos atendidos
- Tipo de conflicto

### **Mediadores**

---

- Información y sensibilización de los colectivos atendidos seleccionados
- Determinar criterios de selección de los mediadores
- Selección de candidatos voluntarios

- Formación de mediadores
- Planificación de su actividad

### **Metodología de la mediación**

---

- Espacios y tiempos
- Derivación de casos
- Asignación del mediador
- Número de mediadores
- Participación
- Énfasis en...
- Constancia de los acuerdos
- Si no hay acuerdo....
- Supervisión de casos y mediadores

### **Seguimiento**

---

- Reuniones quincenales con los mediadores
- Análisis de casos
- Evaluación continua del programa

### **FASE 4: IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO**

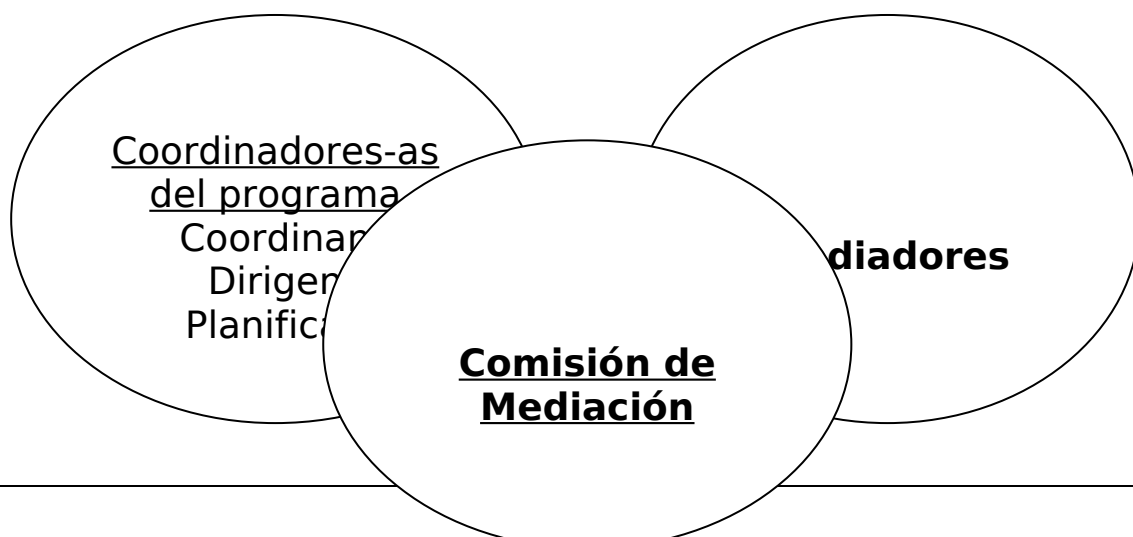
- Promocionar el programa en las aulas
- Organizar las sesiones de mediación
- Seguimiento de las sesiones realizadas
- Evaluación continua
- Formación complementaria

### **FASE 5: CONSOLIDACIÓN Y EXPANSIÓN**

- Evaluación del programa
- Difusión de la evaluación
- Planificación de los cambios y mejoras necesarios
- Planificación de la expansión del programa

### Diseño de un programa de mediación escolar: elementos y estructura

---



SUS RESPONSABILIDADES INCLUYEN:

- 1. PLANIFICAR Y CITAR A LOS ESTUDIANTES, O EN REUNIONES DE CLASE PARA PRESENTAR EL PROGRAMA A LOS ESTUDIANTES.**
- 2. TABULAR LOS RESULTADOS DE LA SELECCIÓN DE LOS ESTUDIANTES PARA MEDIADORES DE CONFLICTO. CONDUCIR U ORGANIZAR LAS ENTREVISTAS SI ES NECESARIO.**
- 3. COORDINAR LA LOGÍSTICA PARA EL ENTRENAMIENTO DE LOS ESTUDIANTES MEDIADORES.**
- 4. DIRIGIR LAS LECCIONES Y ACTIVIDADES PARA EL ENTRENAMIENTO DE LOS ESTUDIANTES MEDIADORES.**
- 5. DIRIGIR UNA EVALUACIÓN DEL ENTRENAMIENTO DE LOS ESTUDIANTES MEDIADORES CON OTROS PROFESORES QUE PARTICIPAN COMO ENTRENADORES.**
- 6. DIRIGIR LAS REUNIONES QUINCENALES CON LOS MEDIADORES DE CONFLICTOS.**
- 7. PREPARAR Y MANTENER EL HORARIO DE TURNOS DE LOS MEDIADORES.**
- 8. MANTENER UN SISTEMA DE REGISTRO EFECTIVO DE TODAS LAS SESIONES DE MEDIACIÓN Y RECOPILAR LOS REPORTES ESTADÍSTICOS NECESARIOS.**
- 9. REALIZAR POR LO MENOS UN EVENTO DE RECONOCIMIENTO DE LA LABOR DE LOS MEDIADORES DE CONFLICTO.**
- 10. MANTENER AL PROFESORADO INFORMADO SOBRE EL PROGRAMA DE MEDIACIÓN.**
- 11. EVALUAR EL PROGRAMA Y DIFUNDIR SUS RESULTADOS.**

Factores que caracterizan la efectividad de los programas

- La mediación se inscribe en el ideario del Centro y el programa se aprueba por el consejo escolar.
- Creación de un equipo de profesores que trabaje directamente en el servicio e impulse su inclusión en la vida cotidiana de la escuela.
- Entusiasmo y actividad del equipo y del coordinador  
Previsión de compensación - económica, reducción horaria, etc. - para el coordinador.
- Algunos docentes amplían sus conocimientos en programas de formación externos.
- Se comentan los éxitos entre el profesorado.  
Utilización de materiales curriculares a lo largo del período escolar.

- En secundaria la formación de mediadores se incorpora en el currículo y está reconocida.
- Los estudiantes desean ser mediadores.
- Los alumnos no mediadores utilizan el proceso de mediación como guía en sus negociaciones. Los docentes prevén un tiempo para "solucionar".
- Los mediadores son convenientemente anunciados y las normas del proceso se exponen en todas las aulas.
- Los padres y madres están informados y apoyan el programa
- Los padres y madres reciben formación.
- Se realiza una evaluación continua.
- Se planifica la continuidad del programa contemplando los posibles cambios en la plantilla del Centro
- Se planifica expansión del programa.

## MEDIACIÓN: NIVEL PRIMARIA

### PRESENTACIÓN

1. Hola, me llamo \_\_\_\_\_. Me llamo \_\_\_\_\_. Somos los mediadores para ayudaros con este problema.
2. ¿Queréis que os ayudemos a solucionar este problema con la mediación?
3. ¿Cómo os llamáis vosotros?

### REGLAS BÁSICAS

4. Hay 4 reglas que tenemos que seguir para poder solucionar esto:

A LA PRIMERA PERSONA

¿Estás de acuerdo en no interrumpir?

¿Estás de acuerdo en no insultar ni ofender?

¿Estás de acuerdo en ser lo más sincero que puedas?

¿Estás de acuerdo en esforzarte para resolver este problema?

A LA SEGUNDA PERSONA

¿Y tú?

¿Y tú?

¿Y tú?

¿Y tú?

### DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

5. Elige a alguno para que hable primero

A LA PRIMERA PERSONA

¿Nos puedes contar qué pasó?

Repítelo

¿Cómo te sentiste con lo que pasó?,

¿Por qué?

A LA SEGUNDA PERSONA

Nos puedes contar qué pasó?

Repítelo

¿Cómo te sentiste con lo que pasó?,

¿Por qué?

### QUÉ SE NECESITA

6. A LA PRIMERA PERSONA

¿Qué necesitas para resolver este problema?

Repítelo

A LA SEGUNDA PERSONA

¿Qué necesitas para resolver este problema?

Repítelo

## **BÚSQUEDA DE SOLUCIONES**

### **7. A LA PRIMERA PERSONA**

**¿Qué puedes hacer ahora para resolver este problema?**

Repítelo

A LA PERSONA 1

¿Estás de acuerdo?

### **8. A LA PRIMERA PERSONA**

Si este problema surge otra vez,  
¿qué harías diferente?

### **9. A LA PERSONA 1 Y 2**

¿Está resuelto el problema? (Si es así, terminamos el proceso. En caso contrario, volver al punto 7)

### **A LA SEGUNDA PERSONA**

**¿Qué puedes hacer ahora para resolver este**

Repítelo

A LA PERSONA 2

¿Estás de acuerdo?

### **A LA SEGUNDA PERSONA**

Si este problema surge otra vez,  
¿qué harías diferente?

## **CIERRE DE LA MEDIACIÓN**

10. ¿Les vais a decir a vuestros amigos que el problema ya está resuelto?

11. Gracias por esforzaros y solucionar pacíficamente el problema

12. Completar el formulario de Informe del Mediador.



**PROGRAMA DE MEDIACIÓN DE CONFLICTOS  
EVALUACIÓN DE NECESIDADES  
CUESTIONARIO PARA PROFESORES**

1. ¿Cuánto tiempo de la clase necesita para poner orden y disciplina?
  - A. Menos del 20%
  - B. 20% - 40%
  - C. 40% - 60%
  - D. 60% - 80%
  - E. Más del 80%
  
2. ¿Dónde ocurren la mayor parte de los conflictos en este colegio?
  - A. En el patio de recreo
  - B. En el comedor
  - C. En el aula
  - D. En los pasillos y entradas
  
3. ¿Cuándo ocurren la mayor parte de los conflictos?
  - A. Antes de empezar las clases
  - B. Durante la comida
  - C. Después de las clases
  - D. Durante los periodos de descanso – recreo
  
4. ¿Sobre qué son la mayoría de los conflictos entre los alumnos?
  - A.
  - B.
  - C.
  
5. ¿Cómo manejas habitualmente los conflictos entre los alumnos?
  - A. Los deriva al orientador/a, jefe/a de estudios o director/a
  - B. Los sanciona con castigos después de las clases
  - C. Deja que los alumnos los resuelvan por sí mismos
  - D. Actúa como mediador entre los alumnos
  - E. Otros (especifique) \_\_\_\_\_



- Qué no debe esperar el colegio del programa.

## PRESENTACIÓN A TODO EL PERSONAL DOCENTE DEL COLEGIO

- Se trata de generar entusiasmo y apoyo dentro de los miembros del personal docente para con el Programa.
- Discutir la manera en que le programa de mediación de conflictos beneficiará al colegio.
- Discutir la necesidad de los estudiantes de aprender técnicas de solución de problemas, de tomar sus propias decisiones, y de arreglar sus problemas sin la intervención de adultos.
- Enfatizar que estos mecanismos ayudarán tanto a profesores como a estudiantes a crear un clima escolar mucho más positivo.
- Indicar que la participación del profesorado en general es mínima una vez que el programa se encuentra funcionando
- Estimular una actitud positiva; hable individualmente con los profesores para reforzar los beneficios del entrenamiento;

Es divertido.

El entrenamiento en comunicación y en mediación les ayudará a manejar los conflictos dentro y fuera de las aulas.

El profesorado será capaz de modelar las técnicas de comunicación y de mediación de conflictos que enseñe a los alumnos.

## MODELO DE AGENDA PARA LA REUNIÓN INICIAL CON EL CUERPO DE PROFESORES

### 1. Introducción al Programa.

### 2. Describir en detalle el Programa de Mediación de Conflictos.

- Metas y beneficios.
- El proceso de Mediación de Conflictos.
- Los estudiantes que sean seleccionados como Mediadores de Conflictos deben tener:
  - Potencial de liderazgo positivo o negativo.
  - Respeto por sus compañeros o habilidad para ganar el respeto.
  - Deseo de mantener su compromiso con el programa durante el año escolar .
  - Facilidad de expresión.
  - Iniciativa.
  - Deseo de ensayar nuevas cosas.
  - Representar un balance de raza, sexo, o grupo social.
- Lo que debe proporcionar el colegio para la implementación:

- Por lo menos dos miembros voluntarios del personal para trabajar como Coordinadores del Programa. Este compromiso requiere aproximadamente de dos a cuatro horas a la semana una vez que el Programa ha empezado.
- Tiempo en una reunión del profesorado con el fin de hacer una presentación del programa y dar oportunidad para preguntas y respuestas.
- Entre tres y cinco personas del personal para atender un taller de formación de entre 12 y 18 horas de entrenamiento.
- Compromiso por parte del colegio para permitir que estos profesores sean relevados de enseñar en sus aulas durante aproximadamente 4 u 8 horas dos veces al año para servir como entrenadores del programa de mediación de conflictos.
- Profesores y administradores deben estar dispuestos a permitir que los estudiantes estén ausentes de las clases durante el entrenamiento, y cuando estén de turno o asistiendo a reuniones quincenales. Los estudiantes deben trabajar para estar al día y recuperar lo que pierden.
- Los coordinadores del profesorado deben estar disponibles para servir como entrenadores de estudiantes y para coordinar el programa de entrenamiento.

### **3. Reclutar voluntarios del profesorado para planificación y entrenamiento.**

- a) Un mínimo de tres a cinco voluntarios para participar en un taller de capacitación de profesores, quienes entrenarán a los estudiantes como Mediadores de Conflicto.
- b) Asegurar ayuda para planificar y preparar el entrenamiento de los estudiantes.

## **INFORMACIÓN ACERCA DEL PROGRAMA DE MEDIACIÓN DE CONFLICTOS**

### **¿QUIÉNES SON LOS MEDIADORES DE CONFLICTOS?**

Los Mediadores de Conflictos son estudiantes escogidos y entrenados especialmente para ayudar a otros estudiantes a llevarse bien entre sí.

### **¿QUÉ HACEN LOS MEDIADORES DE CONFLICTOS?**

Cuando estudiantes están implicados en una desavenencia que no sea física, se les pregunta si les gustaría que los Mediadores de Conflictos les ayuden a resolver su problema. Si las partes así lo deciden, los Mediadores les ayudan utilizando un proceso de solución de problemas para aclarar la naturaleza de la desavenencia y encontrar una solución satisfactoria para ambas partes.

### **¿QUÉ APRENDEN LOS MEDIADORES EN EL ENTRENAMIENTO?**

1. Liderazgo.
2. Comunicación.
  - ◆ Como expresar sus sentimientos y necesidades.

- ◆ Como escuchar bien y permanecer neutrales
- 3. Técnicas de Solución de Problemas.
- 4. Cómo mejorar el ambiente del colegio
- 5. Responsabilidad de sus propias acciones.

### **BENEFICIOS DEL PROGRAMA DE MEDIACIÓN DE CONFLICTOS**

6. Los Mediadores de Conflictos adquieren confianza en sus habilidades de ayudarse a sí mismos.
7. Aprenden a llevarse mejor en la casa y en el colegio.
8. Generalmente mejoran en sus notas.
9. Otros estudiantes aprenden de los Mediadores de Conflictos como llevarse mejor entre sí.
10. Disminuyen los conflictos, y los estudiantes ocupan más tiempo aprendiendo.
11. Estudiantes y profesores trabajan juntos de manera más amigable, más fácil.

### **CUESTIONES PREVIAS A CONSIDERAR CUANDO INICIAMOS UN PROGRAMA DE MEDIACIÓN ESCOLAR**

1. ¿Por qué empezamos este programa?, ¿Cuáles son nuestros objetivos?
2. ¿Cuáles son los obstáculos para comenzar con este tipo de programas?.
3. ¿Cuáles son los malentendidos que pueden surgir en la escuela sobre los objetivos de los programas?
4. ¿En qué niveles vamos a poner en marcha el programa: infantil, primaria, secundaria, bachillerato?
5. ¿Cómo lo financiaremos y sostendremos?
6. ¿Cuáles son nuestros recursos –tiempo, dinero, personal-con los que vamos a contribuir para comenzar un programa de mediación escolar?

## 11º. DISCIPLINA Y MEDIACIÓN

### Fundamentos

- La disciplina y la mediación son métodos basados en sistemas fundamentalmente distintos. Cada uno se basa en unos principios y fundamentos diferentes y tiene su propia coherencia interna.
- La mediación no puede verse como un mecanismo que posibilita la negociación de las consecuencias de las normas. Éstas consecuencias no son negociables. Ésta confusión socava la integridad y los fundamentos del sistema disciplinario.
- La mediación no es parte de la disciplina escolar. La solución basada en los intereses se alcanza mediante la colaboración y ha de ser voluntaria. La mediación obligatoria o la mediación como consecuencia del incumplimiento de la norma pone en peligro también la integridad de éste enfoque.
- En el diseño de un programa de mediación hay que establecer el modelo de relación de ambos sistemas y qué conflictos son mediables y cuales no.
- Para que esta relación funcione bien es necesario utilizar correctamente el sistema disciplinario, con consistencia. Ello implica que al comenzar un programa de mediación el centro ha de analizar cómo aplica el sistema disciplinario e introducir las correcciones necesarias.

### Criterios para la relación entre ambos modos de regulación de la convivencia:

- El sistema disciplinario se aplica siempre que se rompe una norma (una conducta). La consecuencia de una norma incumplida se aplica en todo caso (pueden haber excepciones).
- La mediación se aplica cuando hay un conflicto entre dos alumnos o personas y voluntariamente quieren solucionarlo, tanto se haya incumplido además una norma como si no.

#### Un ejemplo:

- Un conflicto entre dos niños que discuten por el modo de seleccionar los jugadores de los equipos de fútbol. Se gritan, se enfadan y a partir de aquí no se

hablan. ¿Qué hacemos?, ¿Han roto una norma? No. Solo cabe solucionar su conflicto personal, si ellos quieren, mediante la negociación o la mediación.

- En esta misma situación, la discusión se acalora y comienza una pelea entre los niños, se pegan puñetazos y patadas y uno de ellos termina dándole una buena paliza al otro que resulta herido. ¿Qué hacemos?. Es necesario hacer cumplir una norma importante para la convivencia, así que aplicamos la disciplina. Por otra parte hay que considerar si el aplicar la consecuencia de la norma supone la solución del conflicto. Si no es así (como sucede habitualmente), cabe una mediación si los alumnos están dispuestos a ello.
- Si los mismos niños se cansan de jugar al fútbol y empiezan a jugar a columpiarse en la portería hasta que cae al suelo y la destrozan arrancándole los postes y lanzándolos a la zona ajardinada del patio. ¿Qué hacemos ante esta situación? ¿Cabe la mediación?

Este ejemplo refleja que es importante diferenciar conductas de conflictos. La norma se centra habitualmente en conductas concretas (como modo de evitar conflictos normalmente) y la mediación se centra en el conflicto de fondo que tienen dos personas, muchas veces relacionado con una conducta que viola una norma y otras veces no. Una cosa es el tema de un conflicto y otra la conducta que un alumno tiene en respuesta a ese tema.

### **Posibles relaciones entre la mediación y la disciplina:**

El reto estará en acertar cuando ante una situación no está claro si es adecuado emplear la mediación, la aplicación de la norma o ambas posibilidades.

- Solo disciplina
- Solo mediación
- Disciplina y mediación:
  - o Primero disciplina y luego mediación.
  - o Primero mediación y luego disciplina.

### **Un caso:**

Ane y Elena, dos alumnas de 5º de primaria, son amigas desde hace años. Hoy en el recreo Elena se dirige a Ane acusándole de ser una cotilla y una mentirosa y de hablar mal de ella. Se empiezan a pelear pero una profesora consigue separarles justo cuando Elena estira de los pelos a Ane, le empuja y ésta cae al suelo. No se ha habido puñetazos ni ninguna está herida. Les mandan donde la jefa de estudios. Nunca antes Elena o Ane se habían peleado con alguien ni agredido a ningún compañero en la escuela.

- ¿Qué criterios hemos de tener en cuenta ante esta situación?
- ¿Cuál será la decisión más acertada?
- ¿Cómo ha de aplicarse la disciplina dadas las características especiales de este conflicto?





