

# Análisis y transformación de conflictos en el aula

Mariana Aragón Castro de Viau



Universidad Rafael Landívar  
Instituto de Lingüística y Educación  
Guatemala, 2000

La elaboración e impresión de este texto fue gracias al apoyo financiero del gobierno del Reino de los Países Bajos.

Colección: Cultura y Escuela, No. 50  
Serie: Manuales, No. 47  
**Director de la Colección:** Manuel Salazar Tetzagüic  
Autora: Mariana Aragón Castro de Viau  
Editora: Ana María Palma  
Diagramador: Carlos Rafael Figueroa  
Revisores de contenidos: Claudia Villagrán  
Olga Piedrasanta  
Armando Najarro Arriola

© Universidad Rafael Landívar, 2000.

---

Lic. Gonzalo de Villa, S.J.  
*Rector*

Licda. Guillermina Herrera Peña  
*Vicerrectora Académica*

Dr. Hugo Beteta  
*Vicerrector Administrativo*

# Índice

Introducción .....	7
<b>Unidad 1</b>	
<b>El conflicto tal .....</b>	<b>9</b>
1. Definiciones iniciales .....	10
2. Perspectivas del conflicto .....	12
3. La anatomía del conflicto .....	14
4. Dimensiones del conflicto .....	16
5. Funciones del conflicto .....	17
6. Disfunciones del conflicto .....	17
7. Energía del conflicto .....	18
<b>Unidad 2</b>	
<b>Causa del conflicto .....</b>	<b>19</b>
1. La satisfacción de necesidades .....	20
2. La comunicación .....	22
3. La dinámica de las relaciones .....	23
4. Las diferencias individuales .....	24
<b>Unidad 3</b>	
<b>Medios alternos de transformación de conflictos .....</b>	<b>27</b>
1. Negociación .....	28
1.1 Negociación multipartita .....	31
1.2 Negociación basada en posiciones .....	32
1.3 Negociación basada en intereses .....	33
1.4 Transición de posiciones a intereses .....	34
2. Mediación .....	35
<b>Unidad 4</b>	
<b>La toma de decisiones .....</b>	<b>41</b>
1. Autoritaria .....	44
2. De consulta .....	44
3. Por votación .....	44
4. Por consenso .....	44
5. De facto o de hecho .....	46
6. Para construir .....	46

## Unidad 5

### La intervención del liderazgo para transformar el conflicto .....

	49
1. Características del líder .....	50
2. El líder como facilitador y mediador .....	53
3. Estrategias para garantizar un proceso equilibrado en el análisis y transformación de conflictos .....	54
3.1 El escuchar activo .....	55
3.2 La atención del entorno y lo no verbal .....	56
3.3 La descripción sin la calificación.....	56
3.4 El parafraseo .....	57
3.5 El resumen .....	57
3.6 La expresión sin ofender .....	57
3.7 La retroalimentación .....	57

## Unidad 6

### La construcción de la paz desde el aula.....

	59
1. Un abordaje que articula la crisis .....	60
2. Distintos niveles de abordaje de la transformación del conflicto .....	63
3. Actores y abordajes para transformar el conflicto .....	64
4. Marco estratégico para la construcción de la paz .....	65
6. La capacitación para manejar, analizar y transformar el conflicto – la autogestión .....	66
7. Algunos comentarios finales .....	72
Referencias bibliográficas .....	73

*Dedicado a*

P. A. Francisco Aragón González y Dolores Castro  
Olguín de Aragón por haberme enseñado que  
*la verdadera felicidad no viene de fuera,  
brota del interior.*

*(Gandhi 9-12-44)*



# Introducción

El ser humano, después de estar haciendo historia por más de 2000 años, ha tenido que construir y reconstruir las experiencias de vida que le impregnan sabor a su propia existencia. En el proceso de la misma temporalidad vivida, ha hecho análisis de los mismos actos humanos para intentar regularlos de manera que el crecimiento más allá de la materia misma le permita ir encontrando un equilibrio que proyecte una paz personal y comunitaria de todos los elementos que integran la vida.

Este material pretende que usted, como persona involucrada en la educación, aprenda a identificar los conflictos dentro del aula y, como el mayor profesionalismo educativo, contribuir a que los mismos se transformen en la plena vivencia de una *-firme y duradera-* que se proyecte en el ejercicio profesional y personal *-cotidiano-* de sus estudiantes. Para alcanzar esto, se le presentan varios temas que a lo largo de su estudio aclaran y sistematizan su acción docente de enseñanza aprendizaje de manera que se alcance el perfil del estudiante egresado de esta casa de estudios. Con todo lo anterior, se espera de usted un profundo análisis a través de la investigación concreta de los hechos didácticos y de aprendizaje para potenciar positivamente el acto educativo.

La responsabilidad y el compromiso adquiridos con la URL, a través del estudio y la participación del curso con el mismo nombre y organizado por INTRAPAZ-URL, se plasma hoy gracias al apoyo de innumerables personas, pero sobre todo por las Licdas. Sandra Dunsmore, Claudia Villagrán y Olga Piedrasanta; pero sin dejar a un lado la incondicional ayuda del Lic. Armando Najarro Arriola, Licda. Ana María Palma, Ing. Carlos Rafael Figueroa. Licda. Marina de Villagrán, Dr. Luis Viau Durán y aquellos compañeros de estudio del curso que le dieron vida al mismo.

*La autora*



# Unidad 1

## **El conflicto como tal**

---

***E***l mundo está formado de opuestos. El desasimiento consiste en no dejarse afectar por los opuestos. La forma de vencerlos no es eliminarlos, sino elevarse sobre ellos y liberarse de toda atadura.

*Gandhi (6-1-45)*

# 1. Definiciones iniciales

*¿Qué actitudes positivas espera que aprendan sus estudiantes de usted?  
¿Cómo las enseña?*

Cuando hablamos de conflicto no debemos olvidar que éste se origina por discrepancias de opinión, posturas, intereses, creencias diferentes o contradictorias, etc. El verdadero origen -en muchas de las veces- proviene de la actitud con que se trabaje el conflicto, estando plenamente conscientes de que existe una relación interdependiente y por eso mismo merece revisarse cuidadosamente desde todos los puntos de vista de los involucrados. Por ello, antes de definirlo, le incluyo algunas ideas sobre las actitudes para que partiendo de allí usted y yo empecemos a construir un buen análisis de los problemas que docentes y alumnos encuentran en el interior de las aulas.

Las actitudes se definen como posiciones a favor o en contra de algún fenómeno social. Son sentimientos favorables o desfavorables; estados de ánimo del individuo en relación a un valor. Allport la define como *un estado mental y neural de disposición organizado a través de la experiencia que ejerce una influencia directa y dinámica en la relación del individuo ante los objetos*. Newcomb la define como *la predisposición para realizar, percibir, pensar y sentir en relación a un objeto* (material de apoyo del curso “Análisis y Transformación de Conflictos” organizado por INTRAPAZ-URL).

De acuerdo con las teorías de aprendizaje, se adquieren por condicionamiento, por manejo o tratamiento de información, por aprendizaje social (observación o comunicación), por imitación o por formación o adquisición de estereotipos. A su vez, consideran que se inscriben en la historia del individuo, pero que *nacen, desaparecen* o se transforman en transcurso del ciclo vital de cada persona. Pueden modificarse según el esquema de la comunicación (capacidad para influir, credibilidad de quien comunica y potencial de reacción); según el enfoque funcional (adaptación, protección de los peligros externos o ante los problemas internos y la expresión de los valores personales); según el enfoque de la consistencia (relaciones lógicas de hechos, creencias firmes y equilibrio mental).

*Indague entre sus estudiantes y/o colegas el concepto que tienen de actitud y de conflicto.  
Analice las diferencias y similitudes de los mismos.*

Esto significa que dependiendo de quien influye y la credibilidad que tiene dentro de nuestra estructura jerárquica de valores, así será la reacción que tendremos al cambio de actitud actual para dejarnos influir para un cambio. Naturalmente, hay actitudes innatas que nos obligan a protegernos de los problemas internos o de los peligros externos que nos permiten adaptarnos para expresar otra actitud que permita evidenciar nuestros valores personales respecto del estímulo que recibimos de la otra parte –que por cierto, nos provoca conflicto. Aún así, nuestras actitudes están influidas por las relaciones lógicas de los hechos vividos por el problema que ocasiona el conflicto, por las creencias personales que poseemos y por el equilibrio mental que tenemos para analizar el problema. Entonces, el problema es cómo identificar nuestras actitudes dejando a un lado los sentimientos y creando una visión objetiva de ellas para contribuir a que la energía del conflicto sea positiva para encontrar soluciones que nos permitan transformar el conflicto mismo en una situación equilibrada que permita el desarrollo de las personas que están involucradas en él.

Los problemas que enfrentamos cotidianamente en el aula son más actitudinales y de intereses porque existe una discrepancia entre facilitador (docente, catedrático) y estudiante, por la misma interdependencia que poseen estas relaciones. Quizás se resolverían si tan solo nos sentáramos a dialogar como personas equilibradas entendiendo que de la mutua relación todos y todas aprendemos en el diálogo mismo.

Si queremos hablar de conflictos en el aula, es importante analizar cómo surge desde el plano personal de los integrantes del grupo o desde el plano social del grupo. Cuando analizamos los problemas cotidianos que se presentan en el proceso de enseñanza aprendizaje, nos damos cuenta de que no todos los estudiantes han satisfecho su necesidad de aprendizaje. Algunos de ellos porque no entienden el por qué de la asignatura, mientras que otros no tienen interés de aprender sobre nuestra asignatura o porque han perdido de vista la motivación del para qué aprender lo que les queremos enseñar. Otros porque no les interesa verdaderamente aprender o porque no funciona la comunicación entre ellos y el/la docente.

### **EJERCICIO:**

1. Haga una lista de palabras –como lluvia de ideas- que le vengan a la mente cuando piensa en la palabra conflicto, especialmente en el aula o con los estudiantes. Se debe hacer rápida e indiscriminadamente y sin orden específico.
2. Regrese y analice lo que para usted significa conflicto. Genere un concepto propio de lo que significa conflicto.
3. Separe esa lista en dos columnas: positivas y negativas; útiles o inútiles y preséntela a sus colegas para identificar las diferentes formas de conceptualizar el conflicto.
4. Compare y explore los diversos significados culturales de género o de prejuicios cuando comparta con sus colegas y comente lo que descubrió después de realizar el ejercicio.

La palabra conflicto está formada por dos palabras latinas que literalmente significan *chocar entre sí*. Tiende a significar algo negativo, algo desagradable, vinculado con la violencia. En este sentido cultural, el conflicto se confunde con violencia; sin embargo, la violencia tiene un significado diferente –violar- lo que significa infringir los derechos e integridad de alguien. El conflicto se puede demostrar con el ejemplo de una persona que golpea las manos –se encuentran en medio con un impacto, pero ninguna atraviesa el espacio de la otra. La violencia se puede indicar como que empuja o atraviesa el espacio que la otra **parte** ocupa ... el efecto y el sentimiento son muy diferentes.

## **Para continuar, le presento algunos conceptos del conflicto:**

- *El conflicto es una incompatibilidad que se percibe entre personas o grupos y puede ser en cuanto a necesidades, intereses, valores u objetivos. Es posible que éste se manifieste en el comportamiento (Talleres para el desarrollo de habilidades, material inédito).*
- *El conflicto es una lucha expresada entre dos o más partes interdependientes, quienes perciben escasez de recursos, incompatibilidad de metas o interferencia en lograr las mismas. (OEA/ PROPAZ).*
- Tensión que un individuo mantiene al estar sometido a dos o más fuerzas que se excluyen mutuamente. El conflicto puede aparecer a distintos niveles: a nivel verbal (por ejemplo, un individuo que desea decir la verdad pero tiene miedo de ofender); a nivel simbólico (cuando se dan dos ideas contradictorias), o a nivel emotivo (una impresión fuerte causa reacciones viscerales incompatibles con la digestión) (Encarta '99).

## 2. Perspectivas del conflicto

### El círculo del conflicto CONFLICTO INNECESARIO



*Fuente:*  
Chris Moore y CDR Asociados (1989).  
Material de apoyo del curso de Análisis y  
Transformación de Conflictos. (1999).  
Guatemala: URL-INTRAPAZ.

### CONFLICTO GENUINO

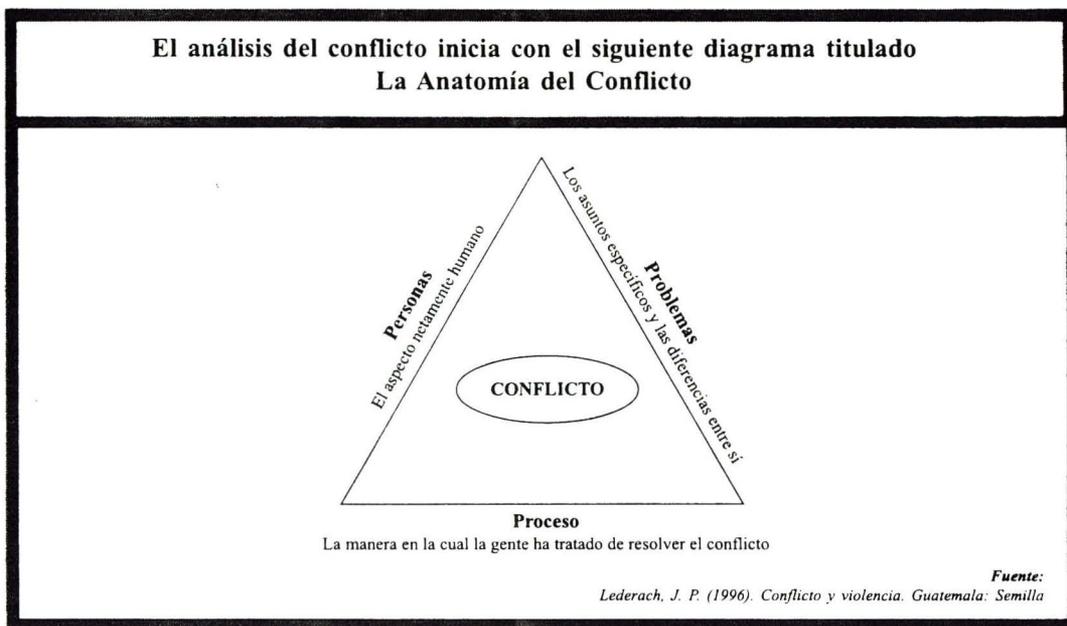
Como puede observar, la línea punteada que divide el círculo es la que distingue el conflicto innecesario del genuino. Cuando éste es innecesario no necesita generalmente la intervención de otra persona para resolverse, pero sí necesita de mucha madurez personal para enfrentarlo y analizarlo con la (s) personas involucradas. Si el conflicto es genuino, probablemente necesitará la ayuda de otras personas porque ya no es posible hacerlo sólo con las partes involucradas.

Para comprender mejor el mismo, es necesario que tomemos en cuenta el siguiente cuadro y, tomando el conflicto mismo que quisiéramos analizar, respondamos a las preguntas clave para detectar los problemas que pudieron haberlo generado. A su vez, se le sugieren algunas estrategias para superar los problemas, pero más importante es recordar que estas estrategias necesitan una evaluación de parte del grupo inmerso en el conflicto. Puede ser que surjan otras estrategias que el mismo grupo sugiera y que, quizás, sean más asertivas de lo que usted proponga. Por ello, le recomiendo ser muy cuidadoso (a) de sus intervenciones y comentarios.

Preguntas Clave	Problemas comunes	Estrategias para superarlos
<p><b><u>A nivel de relación</u></b></p> <p>¿Cómo está la relación entre las partes?  ¿Cómo está la comunicación?  ¿Cuáles son los sentimientos de las partes?  ¿Cuáles son algunas diferencias a nivel de las percepciones de las partes?</p> <p><b><u>A nivel de información</u></b></p> <p>¿Qué discrepancias existen en términos de la información que manejan las partes?  ¿Qué información importante o relevante necesitan algunas o todas las partes?  ¿Cuáles son algunas diferencias en términos de cómo se está interpretando o valorando la información?</p> <p><b><u>A nivel de intereses</u></b></p> <p>¿Cuáles son algunas de las necesidades psicológicas que están sobresaliendo o que no están siendo satisfechas?  ¿Cuáles son las cosas concretas que cada quien está queriendo o necesitando?  ¿Cuáles son los intereses o necesidades que se satisfacen en las posiciones de las partes?  ¿Son incompatibles estos intereses o necesidades?  ¿Qué es lo que cada quien desea en términos del proceso, o cómo proceder?  ¿Cuáles son sus expectativas o inquietudes en términos de cómo tomar las decisiones?</p> <p><b><u>A nivel de lo estructural</u></b></p> <p>Si existiera toda la disposición y compromiso de colaborar juntos en la búsqueda de buenas soluciones ¿cuáles serían los elementos o factores que limitarían las posibilidades?  ¿Cuáles son los problemas en términos de recursos limitados (tiempo, personal, dinero)?  ¿Cuáles son las cosas que las partes no podrán resolver a corto plazo?  ¿Está estructurada la situación de tal forma que tiene un perdedor y un ganador?  ¿Cómo podrá estructurarse para que no sea así?</p> <p><b><u>A nivel de valores</u></b></p> <p>¿Existen diferencias a nivel de las creencias o valores fundamentales de las partes? ¿Cuáles son?  ¿Será posible reubicar estas diferencias en términos de intereses y necesidades?  ¿Será posible encontrar una solución, pese a la diferencia de valores?  ¿Podrá resolverse el problema sin cambiar los valores de las partes?</p>	<p>Emociones fuertes.  Percepciones.  Estereotipos.  Comunicación.  Comportamiento negativo repetitivo diferentes estilos y personalidad.</p> <p>Poca información demasiada información.  Información equivocada forma de interpretación.  Relevancia de la información.</p> <p>A nivel psicológico, falta de respeto, falta de reconocimiento/legitimidad, el no escuchar.  A nivel de lo concreto, intereses incompatibles, escasez de recursos.  A nivel procesal, el proceso no se percibe como justo, las partes se encierran en posiciones, falta de representación en la toma de decisiones, falta de claridad sobre el mismo proceso.</p> <p>Recursos limitados.  Reglas o leyes (contradictorias-ambiguas).  Roles y niveles de autoridad (distribución de poder).  Toma de decisiones.  Tiempo.</p> <p>Intereses y/o necesidades se plantean como valores; lo que permite definir las situaciones en términos de malo o bueno, justo o injusto. El conflicto no es producto de diferencias de valores, sino surge cuando uno trata de juzgar o cambiar los valores del otro o imponer los suyos.</p>	<p>Escuchar, escuchar, escuchar.  Reconocer los sentimientos, tomar pausas, establecer reglas claras, bloquear el pasado para que no influya o abordarlo de forma directa para despejar el aire.  Revisar las percepciones y supuestos.</p> <p>Tratar de conocer a la gente como seres humanos.  Informar al otro del efecto de su conducta negativa y pedir su ayuda.  Ignorar o no dejarse distraer por la conducta negativa.</p> <p>Ponerse de acuerdo sobre qué información hace falta tener.  Ponerse de acuerdo sobre cómo conseguir la información deseada.  Ponerse de acuerdo o unificar criterios sobre cómo interpretar la información.  Si la información en cuestión no es tan importante, entonces enfocar en los intereses y no en la información.</p> <p>Identificar y explicitar los intereses y necesidades subyacentes de las posiciones planteadas a través de las preguntas ¿por qué y ¿para qué?  Identificar los intereses que son verdaderamente incompatibles y los que no tienen que plantearse como incompatibles.  Resaltar los intereses que se tienen en común y las necesidades compartidas.</p> <p>Aprender a pensar a nivel de las estructuras para reconocer los posibles problemas a este nivel.  Identificar las fuentes estructurales del problema.  Discernir y explicitar lo que se puede y no se puede cambiar (por lo menos a corto plazo).  Entrar en una búsqueda mutua para encontrar formas de cambiar lo que se puede cambiar.  Aceptar lo que no se puede cambiar y aprender a hablar de ello.  Dejar de echar la culpa a personas por lo que son problemas estructurales.</p> <p>Reconocer las diferencias de valores.  Aceptar la posibilidad de estar en desacuerdo a nivel de valores; es decir, acordar estar en desacuerdo.  Tratar de entender los valores en términos de intereses y luego buscar formas de satisfacerlos como tales.  Buscar los valores que se comparten y centrarse en ellos.  Buscar formas de cambiar el comportamiento en vez de los valores de las personas.</p>

### 3. La anatomía del conflicto

Para que nosotros tengamos la capacidad de percibir un conflicto debemos estar claros de la interacción que surge de tres elementos: las personas, el proceso y el problema (o las diferencias esenciales). Muchos creen que la incompatibilidad de intereses o necesidades opuestos entre dos o más personas es la única causa de un conflicto; sin embargo, cualquiera de esos tres elementos mencionados anteriormente pueden ser la causa del mismo. La idea es que en un conflicto siempre estarán presentes los tres (no que uno de ellos lo cause).



En una disputa interpersonal normalmente hay dos personas implicadas. Para ello, es fundamental determinar el papel que desempeña cada una, cómo se relacionan y qué influencia tienen entre sí, quiénes están directamente involucrados y quiénes pueden ejercer influencia en el proceso y en el resultado. Esto implica la detección de intereses, valores, necesidades y puntos de vista que definan la posición de las personas. Además de lo anterior, la perspectiva personal del conflicto se forma de acuerdo a cómo le afectó lo sucedido y lo que conlleva las emociones y sentimientos pueden determinar el curso del conflicto.

El proceso es la manera cómo el conflicto se desarrolla y la gente trata de resolverlo. El papel que juega el poder es muy importante en el sentido de quién tiene mayor influencia y mayor decisión dentro de la relación establecida entre las partes. Con frecuencia se observa que los conflictos en el aula tienen su origen en la falta de participación activa y directa de aquellos que están siendo afectados por las decisiones y soluciones tomadas. La comunicación empeora en la medida en se incrementa la intensidad del conflicto, cuando las personas defienden su postura y no escuchan al

otro. Además, surgen otras ideas que se convierten en una serie de diferencias mezcladas y confundidas que nos llevan al punto de no saber dónde empieza y termina cada una. Por último -y no siempre el final del proceso- buscamos a otras personas en quienes apoyarnos para sentirnos más fuertes. Cuando surge el conflicto sólo hay dos partes, pero si no se habla directamente entre ellas, se perpetúa la mala información, los estereotipos y la formación de coaliciones que no llevan a ningún resultado positivo.

El problema es el que define las diferencias esenciales que separan a las personas. Esconde una serie de diferencias, malos entendidos y desacuerdos. Dentro de la dinámica y estructura del problema es importante prevenir los conflictos innecesarios y tener las herramientas para transformar los genuinos, que se componen de elementos como la mala comunicación, estereotipos, desinformación, percepción equivocada del proceso y la parte genuina del conflicto o conflicto genuino, que se basa en las diferencias esenciales, en los puntos y asuntos concretos de incompatibilidad como por ejemplo, los intereses, necesidades y deseos de cada una de las partes; las diferencias de opiniones sobre el procedimiento a seguir o los diferentes valores.

## Todo lo anterior implica:

- Aclarar el origen, la estructura y la magnitud del problema.
- Facilitar y mejorar la comunicación.
- Trabajar sobre los problemas concretos que tienen las partes enfrentadas.

Todo conflicto, a cualquier nivel, se arraiga en dos fenómenos: el poder y la estima propia. Las disputas se fundan en la percepción de que la otra persona impide o dificulta la realización de los deseos, intereses o necesidades de uno. Siempre es cuestión de si podemos conseguir lo que deseamos. El conflicto estalla cuando lo que quiero aparentemente es incompatible con lo que el otro quiere o hace. El poder tiene que ver con la influencia mutua.

Es necesario que se inicie el análisis del mismo desde los tres puntos de vista -las bases de influencia-: nivel económico, educativo o social; acceso a los recursos materiales; acceso a las fuentes de información y capacidad de controlar/manipular lo que el otro desea. Si existe un desequilibrio grande de poder entre las partes, es casi imposible un proceso negociado para resolverlo. La clave será encontrar formas para «igualar» el desequilibrio entre los contrarios. Aquí vendría a caer bien la negociación la cual veremos con más detalle en otra unidad.

Por otro lado, el conflicto nos lleva a una valorización personal y nos preguntemos ¿cómo responderé?, ¿qué pensarán los demás de mí?, ¿cómo mantendré mi dignidad? Con esta actitud personalizamos el conflicto respondiendo a la persona que nos desafía y no a lo que originó la diferencia. La consecuencia inmediata es la intensificación y polarización del conflicto provocando posturas más extremistas.

El secreto para coadyuvar a la transformación del conflicto es no personalizar el mismo, es separar a la persona del problema, es centrarnos en los puntos concretos que nos separan evitando juzgar o menospreciar al otro.

**El análisis de las tres P.** A simple vista el conflicto parece complejo y confuso. Para intervenir y regularlo con éxito hace falta claridad y comprensión en los diferentes elementos involucrados. Paul Wher (1978) sugiere hacer un mapa del conflicto para saber figurativamente dónde estamos y hacia dónde vamos. Esta es la herramienta que está inicialmente inmersa en el círculo del conflicto –específicamente en el conflicto de intereses- y, aunque se presenta primero, es necesario aclararle que el círculo del conflicto tiene una visión mucho más amplia para analizar el conflicto y es un instrumento y no una herramienta. Se construye sobre la siguiente base:

### PERSONAS

- Identificar los grupos y las personas involucradas –intereses, influencias, liderazgo, poder, relaciones de igualdad o desigualdad, coaliciones, etc.
- Percepción del problema –desde el punto de vista de los grupos representados, descripción del problema, nivel de afección que ha causado, sentimientos hacia el problema, intensidad de los sentimientos, posturas, necesidades e intereses representados, diferencias de percepción, otras formas de replantear la percepción.

### PROCESO

- La dinámica del conflicto –asunto que provocó todo, problemas que surgieron por añadidura, grados de polarización entre los grupos, actividades que aumentaron el conflicto, influencias moderadoras.
- La comunicación – cómo se comunican; quién habla a quién, cuándo, cuánto y por qué; alteraciones en torno a la comunicación (estereotipos, mala información, rumores, etc.); cómo podría mejorarse la comunicación.

## PROBLEMA

- Describir el meollo del conflicto –detección de intereses, necesidades y valores de cada uno; qué es lo que preocupa y qué proponen para resolverlo; por qué hay interés en una solución en particular; quién gana o pierde según las soluciones propuestas; detección de necesidades humanas elementales que motivan a cada uno; qué necesidades se tomarán en cuenta y deberían figurar en la solución final; hasta qué punto juegan un papel importante las diferencias de valores existentes.
- Hacer una lista de los puntos concretos para resolver –problema global (puntos que se deben discutir para resolver) y definir la manera de tomar decisiones para no ser otro problema.
- Análisis de los recursos existentes que pueden regular las diferencias esenciales –factores que limitan las acciones y posturas extremistas de los integrantes del conflicto; quiénes pueden jugar un papel constructivo; objetivos alcanzables que todos pueden aceptar; intereses y necesidades que tienen en común o los que no son mutuamente exclusivos y opuestos; propuestas por hacer.

## INTERVENCIÓN

- ¿Hay una entrada natural? Si no, ¿cómo podríamos ser aceptados como un tercero? ¿Cuál es la base de la credibilidad y qué ofrecemos?
- Si el problema es muy complejo, existe un aspecto lógico del conflicto en el que podríamos hacer algo.

## 4. Dimensiones del conflicto

El conflicto tiene varias dimensiones (OEA/PROPAZ, 1997)	
• dimensiones comunicativas	<i>la forma de expresarse o comunicarse</i> en donde se crea o refleja el conflicto. Es el medio por el cual se transforma el conflicto con vistas a destruir o construir a las partes interdependientes. <i>La forma histórica/relacional</i> en la que se va construyendo para hacer memoria del mismo.
• dimensiones sociológicas	porque siempre tendremos que ver con poder y la relación (contenido y relación; conocimiento mutuo; participación/decisiones; e interdependencia).
• dimensiones psicológicas	porque la percepción es una mezcla de los objetivo/subjetivo (con base en hechos concretos; trata con emociones humanas; intenta dar significado de las cosas; perspectiva propia y del otro).
• dimensiones socioeconómicas	porque tiene relación con la satisfacción de necesidades básicas (justicia, autoestima, poder, amor, etc.) acceso a los recursos en iguales circunstancias (igualdad) y acceso a la toma de decisiones (equidad).
• dimensiones ideológicas	porque se vive la contradicción de valores; amenaza a la identidad colectiva y necesita generarse un marco para ganar o perder el mismo. Aquí vale la pena comentar que el ideal del análisis y transformación de conflictos es lograr un equilibrio donde las fuerzas no ganen o pierdan en correspondencia con el/los otros.
• dimensiones sociointeractivas	porque en el proceso de transformación del mismo necesitamos planteamos ¿qué buscamos? ¿qué buscan los otros?, así como identificar las percepciones de lo que cada uno hace o busca

## 5. Funciones del conflicto

Cuando intentamos entender el conflicto no nos damos cuenta de que tiene alguna función dentro de nuestro propio crecimiento como personas, sin olvidar que también nos ayudan a fortalecer nuestras capacidades individuales y comunitarias.

En el curso “Análisis y Transformación de Conflictos”, organizado por INTRAPAZ en 1999, se discutió que el tipo de «lente» -actitud- con que se analicen los problemas tiene mucho que ver con la posibilidad de transformar el conflicto mismo para mejorar. Aún así, creo importante transcribirle unas ideas de cuáles pueden ser las funciones del conflicto. Si usted cree que pueden agregar más a la lista, por favor hágalo, pero comuníquemelo para que se integren en el futuro.

- Promueve o refuerza la identidad de los grupos.
- Refuerza la cohesión interna de los grupos.
- Fomenta la conciencia de cosas en común y aproxima a los beligerantes.
- Establece o mantiene un equilibrio del poder.
- Promueve el desarrollo de interacciones útiles con otros.
- Estimula el desarrollo de sistemas equitativos de prevención, manejo y solución de conflictos.

*Fuente:*  
Material del curso “Análisis y Transformación de conflictos” (1999) Guatemala: URL-INTRAPAZ.

## 6. Disfunciones del conflicto

Cuando los problemas generados dentro del conflicto no logran encontrar posibilidad de resolverse se distinguen las disfunciones del mismo. En la vida real podemos llamarle así a las actitudes donde se rompe el diálogo, donde los mediadores del conflicto se convierten en árbitros para evitar que el conflicto mismo se convierta en algo más profundo y con consecuencias más serias como la misma violencia.

Hablando de las disfunciones recuerdo muy bien un grupo de jovencitas con quienes trabajé durante un ciclo escolar. El grupo daba toda clase de problemas, desde disciplinarios hasta destructivos de materiales. La despedida del grupo al final de ese año fue esconder algunos corresponsales de Redacción y Correspondencia -una recopilación empastada de todos los trabajos presentados durante el ciclo escolar. ¿Se puede imaginar dónde los guardaron? ¡En el depósito de los inodoros! Destruyeron tres corresponsales de las jovencitas que nunca quisieron tomar partido en las discusiones cotidianas que ellas provocaban con distintas maestras. Nunca se averiguó quiénes fueron, pero al siguiente año se “impusieron” normas de convivencia que les forzaron a respetar todo y a todos.

He aquí algunas ideas de las disfunciones que provoca el conflicto. ¿Puede usted incluir más?

- Pone en peligro los propios intereses manifiestos.
- Encierra a personas y grupos en las posturas manifestadas públicamente.
- Crea la desunión entre quienes necesitan y hasta desean estar unidos.
- Promueve la acción/reacción en lugar de respuestas estudiadas.
- Pone en peligro el desarrollo de una alianza o coalición.
- Se intensifica, se acelera y crece evolucionando hasta la violencia trágica.

*Fuente:*  
Material del curso “Análisis y Transformación de conflictos” (1999) Guatemala: URL-INTRAPAZ.

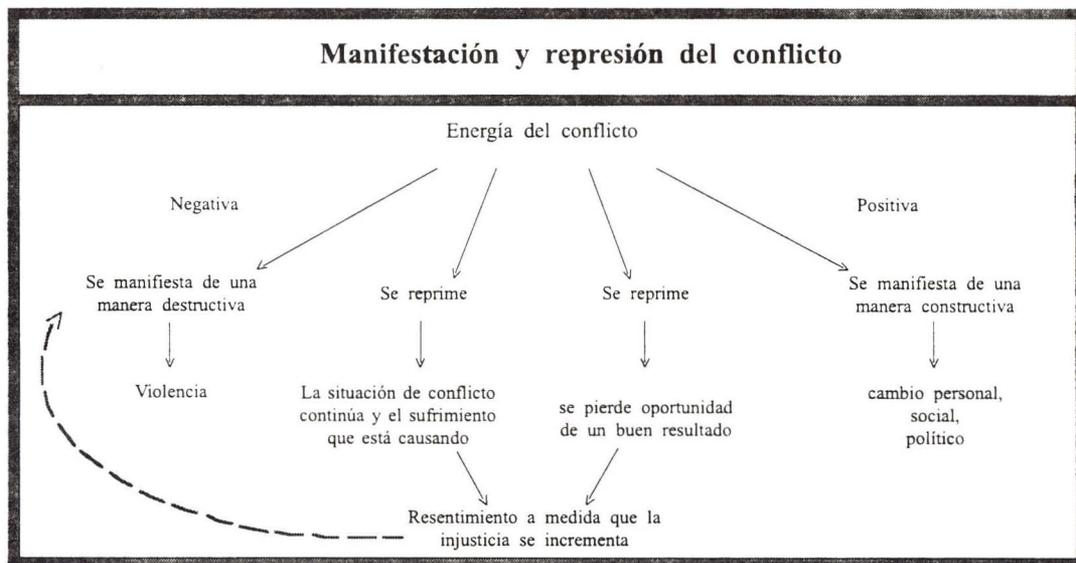
## 7. Energía del conflicto

La energía del conflicto es la que nos ayuda a medir las consecuencias futuras o los resultados posteriores a donde llegará el conflicto mismo. Si la energía se convierte en negativa, se manifestará de una manera destructiva llevando, quizás, a la violencia misma.

De igual manera, si se reprime, el problema está latente y provocará resentimientos que a su vez incrementan cuando la situación de injusticia crece. El peligro más grave de la represión es que la energía del conflicto se convierte en energía negativa llevando nuevamente a las personas involucradas a la violencia misma. Por el contrario, si la energía se **convierte** en positiva y se permite la libre **manifestación** del malestar que el problema está generando, **podemos construir** una nueva clase de relaciones entre las personas llevando a un cambio personal, social y político en donde se conocen los límites y potencialidades de los integrantes del grupo inmerso en el conflicto.

La mayor riqueza de **convertir** la energía en positiva es que todos y todas nos conocemos y sabemos qué nos gusta y qué nos molesta, llevándonos a generar el respeto a las diferencias individuales, pero a su vez, al reconocimiento de esas diferencias de las cuales **podemos** aprender unos de otros, siendo, por lo tanto, una comunidad real de aprendizaje y desarrollo.

Para mayor comprensión se presenta el diagrama que en el mismo curso que le he venido mencionando nos fuera entregado (INTRAPAZ-URL, 1999):



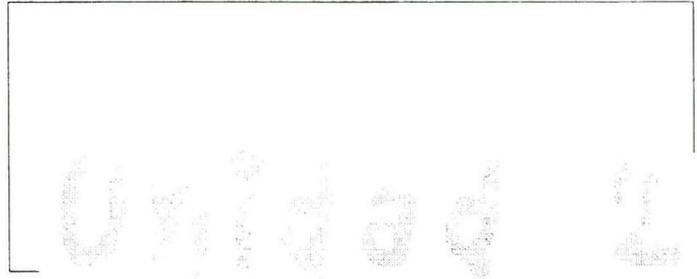
Fuente:  
OEA/PROPAZ Cultura de Diálogo: resarrollo  
de Recursos para la Construcción de la Paz. INTRAPAZ. URL.

### EJERCICIO DE CIERRE:

Por favor indague entre sus colegas un conflicto (educativo o que sea dentro del aula) que todavía sigue siéndolo. Seleccione un conflicto verdaderamente interesante para que pueda seguir utilizándolo a lo largo de las unidades posteriores. Utilizando la anatomía del conflicto, realice el análisis que se sugiere para identificar los tres elementos que allí se presentan -las

personas involucradas, los problemas encontrados y el proceso por el que ha pasado. Confróntelo con el círculo del conflicto y con el esquema de la energía del conflicto para definir si es un conflicto genuino o innecesario. Escriba sus conclusiones y preséntelas al (a la) (a los/las) colega(s) que está ayudando a analizar el conflicto que eligió.

*Ahora que ha finalizado el estudio de esta unidad, elabore un juicio acerca de sus logros. Compare los objetivos planteados al inicio con sus resultados y, si está satisfecho (a), continúe con la siguiente unidad.*



## **Causas del conflicto**

---

***E***l que profesa la verdad debe tener un fino sentido del discernimiento y de la oportunidad, así como una comprensión plena del bando opuesto.

*Gandhi (28-6-46)*

# Objetivo

1. Identificar las causas más comunes de un conflicto en el aula.
2. Con base en el caso que empezó a estudiar, realizar un análisis para detectar las causas del conflicto estudiado.

Cuando entramos al aula y saludamos a nuestros estudiantes, podemos darnos cuenta cómo están por el tono con que nos saludan, la atención con que nos reciben o por el silencio que hay. Algunas veces he percibido que el ambiente puede cortarse con tijera, sobre todo cuando tenemos prevista una evaluación o si los/las estudiantes no entendieron la tarea y vienen molestos porque creen que “el verdugo” –el docente, catedrático o facilitador- no aceptará una entrega posterior.

Con lo que usted realizó en la unidad anterior como ejercicio de cierre, supongo que ya tiene detectado un problema que ha ocasionado conflicto en el aula. No me extrañaría que tuviera alguna relación con el ciclo docente. Difícilmente éste se inicia con personas fuera del grupo, a menos que sea alguna autoridad. Pero para seguir trabajando debemos seguir analizando el problema con lo que veremos en esta unidad.

## 1. La satisfacción de necesidades

OEA/PROPAZ utilizan el triángulo de la satisfacción para iniciar un análisis más profundo de los problemas que generan conflictos, especialmente de intereses. Este material está integrado dentro del círculo del conflicto en donde puede aplicarse a cada una de las tajadas del mismo, especialmente en el de intereses. El diagrama es muy sencillo.



*Fuente:*  
Tomado de *Nogociación y Mediación*,  
Pág. 5 y adaptado por INTRAPAZ, UTL.

## Como puede darse cuenta, tiene tres visiones

Psicológicos	Procesales	Sustantivos
Falta de respeto, incompatible falta de reconocimiento, falta de legitimidad, niveles no escuchar, diferencias de poder decisiones	El proceso no se percibe como justo. Las partes se encierran en posiciones. Falta de representación en la toma de decisiones, falta de claridad sobre el mismo proceso.	Intereses, escasez de recursos, tiempo, roles y de autoridad, reglas o leyes, toma de decisiones, falta de claridad sobre el mismo proceso.

## Las estrategias serían

- Identificar y explicitar los intereses y necesidades subyacentes de las posiciones planteadas a través de las preguntas ¿qué? ¿por qué? ¿para qué?
- Identificar los **intereses** que son verdaderamente incompatibles y los que no tienen que plantearse como incompatibles.
- Resaltar los intereses que se tienen en común y las necesidades compartidas.
- Aprender a pensar a nivel de las estructuras para reconocer los posibles problemas al nivel sustantivo.
- Identificar las fuentes estructurales del problema.
- Discernir y explicitar lo que se puede y no se puede cambiar (por lo menos a corto plazo).
- Entrar en una **búsqueda mutua** para encontrar formas de cambiar lo que se puede cambiar.
- Aceptar lo que no se puede cambiar y aprender a hablar de ello.
- Dejar de echar la culpa a personas.
- **Reconocer** las **diferencias** de valores
- Aceptar la posibilidad de estar en **desacuerdo** al nivel de valores; es decir, acordar estar en desacuerdo.
- **Tratar** de entender los valores en términos de intereses y luego buscar formas de satisfacerlos como tales.
- **Buscar** los valores que se comparten y centrarse en ellos.
- **Buscar** formas de cambiar el **comportamiento** en vez de los valores de las personas.

## La preguntas que orientan hacia el equilibrio en la transformación del conflicto son ...

Psicológicos	Procesales	Sustantivos
¿Cuáles son algunas de las <b>necesidades</b> psicológicas que están sobresaliendo o que no están siendo satisfechas? ¿Existen <b>diferencias</b> a nivel de <b>creencias</b> o valores <b>fundamentales</b> de las partes? ¿Cuáles son? ¿Será posible reubicar estas diferencias en términos de intereses y necesidades? ¿Será posible encontrar una solución, pese a la <b>diferencia de valores</b> ? ¿Podrá resolverse el <b>problema</b> sin cambiar los valores de las partes?	¿Cuáles son las cosas concretas que cada quien está queriendo o <b>necesitando</b> ? ¿Qué es lo que cada quien desea en <b>términos del proceso</b> o cómo proceder?	¿Cuáles son los <b>intereses</b> o necesidades que se satisfacen en las <b>posiciones</b> de las partes? ¿Cuáles son sus expectativas o inquietudes en términos de cómo tomar las decisiones? ¿Cuáles serían los elementos o factores que limitarían las posibilidades? ¿Cuáles son los problemas en términos de recursos limitados (tiempo, <b>personal</b> , dinero, etc.)? ¿Cuáles son las cosas que las partes no podrán resolver a corto plazo? ¿Está estructurada la situación de tal forma que tiene un <b>perdedor</b> y un ganador? ¿Cómo podrá estructurarse para que no sea así?

## 2. La comunicación

La sociedad está conformada por seres que se mantienen **en constante interacción** que se da gracias a la posibilidad de comunicación.

La forma exclusivamente humana de comunicarse es el lenguaje, entendido éste como un sistema de códigos y símbolos que permiten el intercambio de pensamientos y sentimientos.

*Todo comportamiento es comunicativo y ejerce efectos en los demás (adaptado de Watzlawick).*

En la comunicación se han postulado dos grandes principios (Watzlawick, 1981):

- En situación de **interacción**, de al menos dos personas, todo comportamiento que dichas personas efectúen tendrá valor comunicativo y no podrán evitar dicho intercambio aún cuando quieran intentarlo.
- En situación de interacción, todo comportamiento influirá en los demás, **les** comunicará un mensaje y éstos, a su vez, no podrán dejar de **responder** a tales mensajes.

### En la comunicación intervienen dos elementos claves:

- El contexto -constituido por el espacio físico, y
- la relación -elemento psicológico elaborado por las personas participantes.

Las formas de comunicación se consideran no verbales, paraverbales y verbales. La primera constituye el factor más usual e intenso de la comunicación humana. Se refiere a los movimientos corporales como la expresión facial, la apariencia física, imagen corporal, gestos y posturas. En psicología se le llama lenguaje no verbal. La segunda constituye reacciones sonoras conscientes o inconscientes que envían un mensaje claro, como las interjecciones que emitimos después de algún comentario. Esta forma de comunicación es altamente conductista y puede ser generadora de un conflicto más serio de lo que en realidad podría ser. La última forma de comunicación es la que más claramente entendemos. Son las palabras o mensajes que, por su contenido, transmiten mensajes claros; sin embargo, la inflexión o modulación de la voz puede variar completamente el sentido de una palabra.

Se afirma que el lenguaje verbal se utiliza para decir lo que queremos decir y las **formas** no verbales o paraverbales para decir lo que no queremos o no nos atrevemos a decir. Pareciera que mientras más se dificulta la comunicación, se vuelve al pasado y se utilizan con más frecuencia las formas originarias de la comunicación.

Lo más importante de este inciso no radica en la identificación del modelo de comunicación que se utilice. Lo fundamental es saber comunicarse, saber escuchar, dos habilidades **indispensables** para vivir en armonía y poder manejar un **conflicto** cuando éste surja. Por ello, debemos estar **abiertos** a recibir la **comunicación** por el mayor número de canales de comunicación posibles **para transmitir** sentimientos, sensaciones e información de modo más eficiente y con mínimas interferencias.

En la Unidad 5 encontrará estrategias específicas para mejorar la comunicación. Por el momento, vale la pena que dejemos aquí este tema y pasemos a otro.

### 3. La dinámica de las relaciones

Para entender el sentido del título, necesitamos regresar a la unidad anterior donde le explicamos la energía del conflicto. La energía allí representada es la que permite que las relaciones se dinamicen y surjan respuestas que, de alguna manera, generen un problema más delicado o una construcción equitativa que permita un desarrollo igualitario para todas las personas involucradas en el conflicto.

Por simple lógica, recordemos a aquellos estudiantes que solicitan -con todo respeto- que la evaluación planificada para este día se realice dentro de dos días porque no han podido estudiar ... no tuvieron tiempo de repasar ... **están** muy sobrecargados de trabajo con las otras asignaturas, etc., etc., etc. ¿Cuál es la primer respuesta que podría surgir de parte nuestra?: “¿Cómo me piden que deje de evaluar si yo me preparé con anticipación?” Yo le sugeriría cambiar el enfoque a: “¿Cuál es el problema por el que ustedes no quieren realizar la evaluación?”

En este caso, ambas respuestas generan una dinámica que pueden hacer escalar un conflicto o aminorarlo. La mejor postura es la que me permita construir con mis estudiantes un verdadero aprendizaje, tomando en cuenta que el tiempo es un factor importante en el desarrollo del ciclo docente, pero no lo condiciona. Imagínese que usted insiste en aplicar la prueba, el resultado podría ser un total desastre y probablemente tenga consecuencias más serias a mediano plazo cuando obtengamos resultados cuantificados del rendimiento. Probablemente redunde en la no aprobación del curso.

¿Cuál fue la dinámica de la relación? Los estudiantes hablaron y solicitaron una prórroga para realizar su evaluación (compartieron su problema). Si usted hubiera respondido con un no rotundo, la energía dinamiza una respuesta negativa generando insatisfacciones que provocan antagonismos personales (“¡Ya te lo había dicho que no hablaras ... él/ella siempre es así!”). Como los estudiantes no le perdonan haber obtenido una baja nota, comienzan a provocar roces para desestabilizarle y “sacarle de sus casillas” y así perder el tiempo que usted necesita para enseñar. Además de esto, los problemas comienzan a surgir, aquellos porque *la mosca pasó volando cerca de la pizarra y no vi la tilde que estaba escrita.*

Con esto quiero decirle que la situación se va enredando hasta convertirse en un chisme donde los estudiantes se expresan mal de usted con los otros estudiantes, entonces, imagínese cómo será el siguiente ciclo de enseñanza con los que ya han sido influidos por el chisme. Además de esto, si el tiempo se los permite, buscan reaccionar a las acciones hostiles cobrándose hasta el más pequeño error en que usted incurra y presentando una queja formal ante las autoridades para evidenciar su incapacidad. Esto se llama “ojo por ojo”. Así podríamos seguir comentando cómo se va convirtiendo una cosa tan sencilla en un conflicto que verdaderamente destruye, pero debemos estar claros que si la transformación al nivel de relación puede realizarse, tendremos que generar confianza, ser directos, hablar precisamente sobre lo que se desea. Los resultados serían entonces más positivos y constructivistas.

*¿Qué papel  
juega la  
intencionalidad  
de nuestros  
actos en la  
escalada de un  
conflicto?*

En educación tenemos otra forma de identificar la dinámica de las relaciones de un grupo. Para ello utilizamos un sociograma, el cual pretende apreciar la estructura de las relaciones de cada grupo a fin de que se formen mejor los grupos de estudio, de trabajo, de recreación, etc. Al mismo tiempo permite identificar a los estudiantes más allegados entre sí, localizar alumnos inadaptados, mejorar relaciones entre estudiantes y docentes, mejorar relaciones entre los mismos estudiantes, mejorar la disciplina y el rendimiento de los estudiantes. La aplicación de este *test* debe realizarse por una persona capacitada para ello, especialmente los (las) orientadores (as) psicológicos (as) de la institución. Los resultados revelan siete tipos de relaciones: los subgrupos de una clase; los grupos cerrados; las parejas inseparables; la posición de cada estudiante con relación a la clase; los alumnos más populares; los más impopulares y los olvidados o rechazados. Debe aplicarse después de algún tiempo de funcionamiento en una clase porque los miembros deben conocerse entre sí e identificar las formas de relación que ya se han delineado. La mayor riqueza de este *test* es que permite cuestionar la dinámica de relaciones entre el grupo y del grupo con otros para luego diseñar soluciones alternativas para apoyarles educativamente en la formación de capacidades para manejar conflictos o para desarrollar un autoconocimiento de las potencialidades y debilidades de cada uno de sus miembros para que por sí mismos (as) descubran cómo conducirse ante los problemas cotidianos (Néricsi, 1976).

Con base al ejemplo que le presenté quisiera compartirle dos conceptos que se utilizan para hablar de la dinámica de relaciones. Pueden existir relaciones simétricas y relaciones complementarias. En las simétricas se intercambia el mismo tipo de conducta y en las complementarias, una persona se sitúa en posición de superioridad y la otra en posición de inferioridad. Están conceptualizadas en función de las relaciones pero si analizamos profundamente, conllevan la cuota de poder que cada quien se otorga y otorga a los demás.

## 4. Las diferencias individuales

Cada uno de nosotros interpretamos la información de distintas maneras. Hay quienes son imaginativos mientras que otros son concretos. Habrá otra persona que sea fantástica para sintetizar, mientras que otra hace uso del análisis para entender la información.

De igual manera procesamos la información cuando estamos inmersos en un conflicto. La única diferencia es que nuestras respuestas se ven influidas por la actitud que tenemos hacia la/las personas con quienes estamos en conflicto y la forma en que contextualizamos la información misma de acuerdo con nuestra experiencia de vida.

*¿Qué  
piensa  
usted  
respecto a  
ser  
"predecible"  
en nuestros  
actos  
cotidianos?*

¿Qué significa esto? Es muy fácil. Veamos a los estudiantes que le pidieron aplazar la prueba. Si usted ha mantenido una actitud de diálogo con ellos/ellas, no habrá problema para comunicarse y, quizás, la evaluación se realice después. Ahora bien, si usted ha mantenido una actitud de sólo enseñar -la del (de la) profesor (a) que enfatiza los contenidos más que el proceso y los productos- probablemente no exista la más mínima posibilidad de dialogar, relegando la confianza a su menor expresión y orientándose más a la ruptura de un diálogo. A su vez, la relación será cada vez menos directa y despersonalizada y, lo más serio de esto, es que cuando se encuentran cara a cara, podríamos "cortar" con tijera el ambiente porque está tan tenso que nadie quiere relajarse.

Ahora bien, cuando le dije que la forma en que contextualizamos la información de acuerdo con nuestra experiencia de vida, no le compartí una idea muy sencilla. Esto significa que la misma historia de vida que usted tiene -con los padres, hermanos, tíos, abuelos, escuela, amigos, esposo, esposa, hijos, nietos, etc.- influye muchas veces en sus actitudes y aquí es donde verdaderamente debemos de hacer conciencia para iniciar el **proceso** de cambio para transformar nuestros propios conflictos. Todos aquellos que estemos inmersos en la educación tenemos la obligación de estar muy conscientes de dónde estamos, a dónde vamos, qué queremos hacer en nuestra vida, cómo lo haremos, etc. Esto nos sitúa en una realidad que nos permita conocernos a nosotros mismos y, por ende, proyectar una imagen congruente de vida para que -de alguna manera- sea ejemplo a seguir por los estudiantes.

Si miramos más allá de nosotros mismos, imagine las diferencias individuales que existen entre sus colegas docentes dentro de la institución. ¿Quién se identifica por ser muy bueno para las relaciones públicas de la institución? ¿Quién es creativo/a? ¿Quién es juguetón/a? Así podríamos seguir, pero me gustaría más que fuera usted quien los describiera -con sus eficiencias y deficiencias.

### **EJERCICIO:**

1. Con base en lo leído en esta unidad, por favor escriba una lista de cuáles pueden ser las causas más comunes de un conflicto en el aula.
2. Tomando el conflicto que empezó a analizar en la Unidad 1, por favor analícelo desde los cuatro subtemas incluidos en esta unidad y concluya respecto a las causas que lo generaron.

*Ahora que ha finalizado el estudio de esta unidad, elabore un juicio acerca de sus logros. Compare los objetivos planteados al inicio con sus resultados y, si está satisfecho (a), continúe con la siguiente unidad.*



# Unidad 3

## Medios alternos de transformación de conflictos

---

**S** *i dejásemos de hablar sobre cosas sin interés y hablásemos sólo de lo que importa -e incluso de esto lo menos posible-, ganaríamos mucho tiempo nosotros y los demás.*

*Gandhi (21-6-45)*

# Objetivo

1. Determinar si alguno de los medios alternos de transformación de conflictos presentados en la unidad tienen posibilidad de utilizarse para ayudar a transformar el conflicto que ha venido analizando.

## 1. Negociación

Mi propio concepto de la negociación, como tal, es aquella actividad en la que una persona establece algún intercambio con otra u otras para obtener algún bien o satisfacer una necesidad/interés. Claro está que lo ideal debería ser que apunten a un beneficio mutuo y equilibrado, pero en los conflictos no siempre se presenta ese ideal, por lo tanto, podría decirse que probablemente generen otros conflictos después de que se obtenga una negociación. En educación conviene estar claros que la negociación puede tener cabida dentro del aula para el manejo de algún conflicto, pero debe tratar de manejarse con visión positiva. Ahora bien, la pregunta sería: si no es con visión positiva, ¿es negociación también? Sí lo es.

Supongamos que usted está trabajando como facilitador (a) de un grupo de jóvenes que tienen el compromiso (por no decir la obligación impuesta por las autoridades de la institución educativa) de comprar dos entradas para la fiesta anual de la institución y vender tres. Cuando usted ingresa al salón, percibe rápidamente el malestar de sus estudiantes y todos/todas, al unísono, responden que no van a vender ni a comprar entradas porque ellos y ellas no están para eso en la institución están para aprender y que entregarán una carta a las autoridades donde les informan su decisión. Naturalmente, habrá un conflicto por intereses y posturas. Ahora bien, “¿qué tal sería que además de informar a las autoridades que no van a vender ni a comprar las entradas, se proponen para trabajar la campaña publicitaria de la misma?” -propone usted, sugiriendo que la institución les ayude con los materiales para hacer los carteles. Además, el mismo grupo construye su propuesta determinando claramente cuáles serían los compromisos para construir la campaña publicitaria. La carta se presenta y las autoridades la aceptan.

*¿Cuáles pueden ser las ventajas y desventajas de utilizar la negociación como un método alternativo para resolver un conflicto en el aula?*

Veamos ahora, el conflicto radica en la postura impuesta por las autoridades en que los y las estudiantes tienen que vender y comprar entradas para la fiesta anual. El interés de las autoridades es asegurar la venta de las entradas para obtener el ingreso económico que la institución necesita para no desembolsar más de lo calculado. La postura de los y las estudiantes es: no somos vendedores ni compradores, somos estudiantes. El interés de los y las estudiantes es: otro que no se relacione con la fiesta ... aunque no lo expresaron. Podría ser igualmente económico (falta de dinero para pagar) pero también poder asistir a la fiesta cubriendo los costos por otros medios. Podríamos considerar que su intervención fue una mediación, desde su propio punto de vista; pero desde la visión de las autoridades fue una negociación porque no hay diferencia de ganancia y pérdida entre las partes.

Es conveniente recordar en este momento que en situaciones cotidianas también negociamos. Por ejemplo, si una hija le pide permiso para salir con sus amigas al cine, usted probablemente le proponga que sí hay permiso pero si le ayuda a lavar los trastos del almuerzo o si deja en orden su dormitorio. En el mercado hay regateo entre el comprador y el vendedor. Ambos "pujan" por un precio justo en el cual ninguna de las dos partes pierden y no se logra el acuerdo cuando una de las partes pierde económicamente el poder: el de vender o comprar el producto.

Para trabajar cualquier negociación debemos pasar por los siguientes pasos (OEA/PROPAZ):

- **Generar confianza.** Se trata de generar sentimientos positivos (emociones); creer en la buena fe del otro (actitudes) y tener claro que aquello que uno hace permite al otro sentirse bien (conductas). Es importante pasar por el círculo del conflicto analizando primero los conflictos innecesarios y luego los genuinos. Este trabajo se da antes, durante y después de las negociaciones. Utiliza preguntas clave: ¿Qué ha hecho el otro lado que ha roto la confianza? ¿Qué han hecho ustedes que ha tenido un impacto negativo en la otra parte? ¿Qué han hecho/pueden hacer ustedes para generar confianza? ¿Qué quisieran pedir de su contraparte que podría generar más confianza?
- **Arreglos logísticos y la distribución de la sala de reunión.** Esto tiene que ver con el lugar, los tiempos, espacio físico, arreglo del salón donde se realizarán los diálogos para **llegar** a los acuerdos o tomas de decisiones que permitan negociar el conflicto. Usualmente, en conflictos dentro del aula se realizan dentro de la misma aula y difícilmente utilizan otra área física de la institución educativa. Aún así, se sugieren las siguientes preguntas clave: Si ustedes fueron los encargados de las cuestiones logísticas, ¿qué harían para asegurar un ambiente positivo? Si sus contrapartes fueran los encargados de las cuestiones logísticas, ¿qué quisieran que ellos hicieran para establecer un tono positivo?
- **Inicio de la negociación.** Aquello que hace falta para que las negociaciones arranquen bien con un tono positivo y que todos se sientan cómodos es lo que se considera en este inciso. Incluye la bienvenida, una afirmación conciliadora y un compromiso expresado para con el proceso. Las preguntas clave son: ¿Quién va a hablar primero? ¿Qué dirán en aras de establecer un tono positivo?
- **Identificación de los temas a trabajar.** Este inciso se coordina de manera que todos y todas las personas involucradas o representantes de ambas partes sugieran los temas que desean trabajar para planificar el orden y atención de la negociación. Sugiere las preguntas clave: ¿Cómo quieren que la gente empiece a hablar sobre los temas? ¿Cómo comenzarán a hablar de sus temas? Otra forma podría ser hablar en términos generales de todo para establecer el panorama real del conflicto o abordar un solo tema y hablar de una vez en detalle sobre ello.
- **Elaboración de la agenda.** Se eligen los tipos de temas (comunes, mixtos o exclusivos). Lo ideal es comenzar con algo de interés para todos. Los criterios que pueden aplicarse para el ordenamiento de los temas son: grado de facilidad, de urgencia, de importancia, algo que tiene una solución rápida para construir una historia de éxito o un tema común y de interés a todos. Las preguntas clave son: ¿Con cuál tema quieren empezar? ¿Con qué criterios van a ordenar los temas?

- **Comenzar a hablar de un tema.** Una vez que todos están listos para comenzar a trabajar los temas, se sugiere plantear las preguntas clave: ¿Cómo comenzarán a hablar del tema? ¿Qué quieren saber del tema? El formato que se sugiere es: contar historias (personal o institucional); explicar la necesidad de cambio; educar sobre los intereses y las necesidades que tienen; hacer preguntas para que el otro hable de sus intereses y necesidades.
- **Explorar y educar sobre los intereses y necesidades.** Se trata de buscar primero una comprensión plena del problema antes de hablar de posibles soluciones. Las preguntas clave que se sugieren son: ¿Cuáles son los intereses o necesidades subyacentes en lo que estamos proponiendo? ¿Por qué y para qué queremos lo que estamos pidiendo? ¿Cuáles son los intereses o necesidades subyacentes en lo que ellos están proponiendo? ¿Por qué y para qué quieren lo que están pidiendo?
- **Reubicar el problema.** Se trata de propiciar un ambiente de cooperación y colaboración en vez de competencia. Un ambiente en el que ambas partes buscan solucionar el problema juntos como que fuera un rompecabezas, ya no lo ven como una batalla que ha de ganarse. Las preguntas clave que se sugieren son: ¿Cómo se puede plantear el problema de una forma que abarque los intereses o necesidades de ambas partes y les desafíe a buscar soluciones que satisfagan a ambas partes? ¿Cómo hacer "A" y a la vez hacer "B"?
- **Generar opciones.** Aquí se sugiere plantear la pregunta clave: ¿Cómo piensan generar diferentes opciones sin que la gente se encierre en algunas (cayendo otra vez en posiciones)? Las opciones que se plantean para responder la pregunta clave son: lluvia de ideas (proponer sin discutir ni evaluar); acuerdo sobre principios (empezar con lo general y avanzar hacia lo específico); bloques de construcción (empezar con lo específico y avanzar hacia lo general); ovejas comiendo repollo (trabajar un poco en un tema, pasar a otro, y a otro para luego volver al primer tema para trabajar un poco más y seguir trabajándolos poco a poco); ensayo y error (flotar un globo sonda para sondear una idea, si cae muerto, buscar otra). Se necesitan soluciones procesales para problemas sustantivos. Esto último significa que se define un proceso que determinará la solución y no las partes en el momento.
- **Evaluar las opciones.** Una posibilidad es ponerse primero de acuerdo sobre los criterios que se usarán para evaluar las opciones. Puede preguntarse si la opción es viable, económica, justa, moral, legal, realista, factible, etc. Las preguntas clave son: ¿Cómo van a saber y decidir si una opción es buena? ¿Van a evaluar las opciones juntos con la contraparte o por separado?
- **Hacer una propuesta.** Ya evaluadas las opciones, puede construirse una propuesta que plantee el problema tal cual lo ven para resaltar los intereses o necesidades principales de ambas partes. La meta debe ser hacer una propuesta de tal forma que se tome como una idea u opción a considerar y no como una solución impuesta. Ésta debe responder positivamente a los intereses de ambas partes para satisfacer las necesidades plasmadas en el conflicto. La crítica constructiva debe estructurarse a partir de las preguntas clave: ¿Cómo pueden hacer la propuesta de una forma que sea más fácil para la contraparte aceptar? ¿Qué les gusta de esta propuesta? ¿Qué hay en esta propuesta que podría mejorarse para ser más aceptable? Si fuera posible modificarla para tomar en cuenta estos cambios, ¿la aceptaría? El secreto para pasar al siguiente paso es pedir su ayuda para buscar las formas de mejorarla.

- **Armar un acuerdo y cerrar.** En este momento se concreta quién va a hacer qué, cuándo, cómo y dónde. Estamos creando compromisos de acción para resolver o transformar el conflicto. Aquí toma más fuerza la generación de la confianza y se usan las siguientes preguntas clave: ¿Qué pasará si algo no se cumple? ¿Cuáles son las expectativas y miedos que tienen ambas partes en términos de su relación?

## 1.1 Negociación multipartita

Son aquellas negociaciones que se dan entre más de dos personas, aunque haya solamente dos lados en la negociación. Existen las siguientes (CDR Associates y OEA/PROPAZ):

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociaciones internas del equipo</li> </ul>	<p>Es la que se da dentro de un equipo que negocia con otra parte y tiene que ver con las cosas en que se tienen que poner de acuerdo y encarar como equipo. Por ejemplo, ¿quién habla primero? ¿Cuáles son los temas que van a abordar? ¿Qué están dispuestos a hacer o ceder?, etc.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociaciones horizontales</li> </ul>	<p>Se les llama también con las bases. Es la negociación según la cual lo que se resuelva en la mesa se debe negociar primero, también muchas veces después, con las bases. Todo está sujeto a lo que las bases dicen.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociaciones verticales</li> </ul>	<p>Se les llama también con jerarquía. Cuando la negociación, casi siempre por parte del gobierno, requiere de la aprobación de uno o varios superiores. Si contextualizamos o adaptamos a lo que este material pretende, el gobierno se consideraría como las autoridades educativas de la institución o del Ministerio de Educación Pública.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociaciones en la mesa</li> </ul>	<p>Para la mayoría de la gente, negociación se refiere a todo lo que sucede en la mesa de negociaciones. Es por eso, quizás, la <b>negociación más formal</b>, porque es cuando la gente comienza a hablar <b>oficialmente</b>.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociaciones informales o entre conocidos</li> </ul>	<p>A veces sucede que algunas personas de los dos <b>lados de</b> la mesa, se conocen entre sí, ya sea por razones personales o profesionales. En algunos casos, incluso son o han sido amigos. Entre ellos se da, en algún momento, el tipo de negociación informal; es decir, fuera de los acuerdos y agendas oficiales. En ocasiones este tipo de <b>encuentros</b> permite <b>contribuir</b> a que <b>avance un proceso</b> que está detenido o que se desenrede algún nudo en la negociación.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociaciones de subgrupos (técnicos)</li> </ul>	<p>Otra forma de tratar de <b>avanzar</b> en la negociación es con grupos de especialistas de ambos lados (que a veces pueden ser personas de la mesa) que trabajan sobre temas específicos. Estos grupos negocian por aparte y vuelven a la mesa con propuestas de avance.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociaciones entre voceros o jefes</li> </ul>	<p>Es cuando las personas claves de los equipos deciden reunirse por aparte para platicar a solas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociaciones bajo la mesa</li> </ul>	<p>Aunque no se recomienda, es necesario y bueno saber que <b>existe</b>. Es aquella negociación que se da entre personas de ambas partes y es cuando <b>alguna</b> persona se "vende" o recibe algún beneficio a cambio de algunas concesiones durante la negociación. Es un arreglo que se hace bajo la mesa sin que los demás se <b>den</b> cuenta.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociaciones con otras agencias</li> </ul>	<p>Es cuando alguna de las partes que negocia, a su vez <b>debe</b> coordinar (negociar) con otras entidades, especialmente de gobierno.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociaciones con otras mesas de negociaciones</li> </ul>	<p>A veces lo que se negocia en otra mesa puede influir bastante en la mesa que se negocia, <b>tanto</b> en términos de <b>establecer precedentes</b> o excepciones.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociaciones con otros sectores</li> </ul>	<p>Es cuando grupos del mismo gremio que negocia pero que por alguna razón no están representados desean incorporarse y negociar en la mesa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociaciones con la prensa</li> </ul>	<p>Es cuando se tiene que decidir si la prensa está o no presente durante las negociaciones. Es una negociación aparte con ellos.</p>

Durante una negociación y entre los equipos que negocian, se puede observar diferentes roles o papeles que cada uno desempeña. En unos casos estos papeles se dan por razones oficiales ligadas a la negociación (roles formales), mientras que en otros se dan por razones de temperamento, conducta, carácter o estilo personal para comunicarse o interrelacionarse (roles informales). La lista que se presenta nos puede servir de guía, no para calificarlos, sino más bien para identificarlos.

### **ROLES FORMALES**

Como se dijo antes, son los que se desempeñan por razones de trabajo vinculado a la mesa de la negociación. Son nombrados para representar esos roles. Se identifican el de vocero (única persona de su equipo que puede hablar en la mesa); vocero facilitador (quien, además de hablar, coordina y facilita las participaciones de los demás miembros de su equipo en la mesa); quien decide (quien tiene la autoridad para tomar decisiones o decidir); secretario (quien se encarga de tomar nota del proceso o reuniones); experto (asesor técnico que puede tratarse de alguien con profundo conocimiento académico o experiencia de vida sobre un tema o materia –no son negociadores y a veces se confunden y creen tener la voz en las decisiones que se negocian); testigo u observador (tienen por tarea o misión observar o dar testimonio del desempeño de las negociaciones –no tienen dificultad para intervenir, asesorar o sugerir).

### **ROLES INFORMALES**

Son los papeles que por razones de carácter, temperamento o estilo personal, se aprecian en las personas que integran un equipo. Se usan como estrategias y no son necesariamente nombrados como en los roles formales. Se identifican el de el duro (quien es más renuente a ceder, la que aboga por los extremos, tanto dentro de su equipo como frente al otro equipo negociador); el moderado (la persona más anuente a ceder en aras de llegar a un acuerdo); el mediador informal (alguien que, aún teniendo opinión a favor de alguna postura, reconoce la importancia de trabajar con base a un consenso dentro del equipo para mantener un frente unido. La ausencia de este rol puede significar problemas a nivel del equipo).

## **1.2 Negociación basada en posiciones**

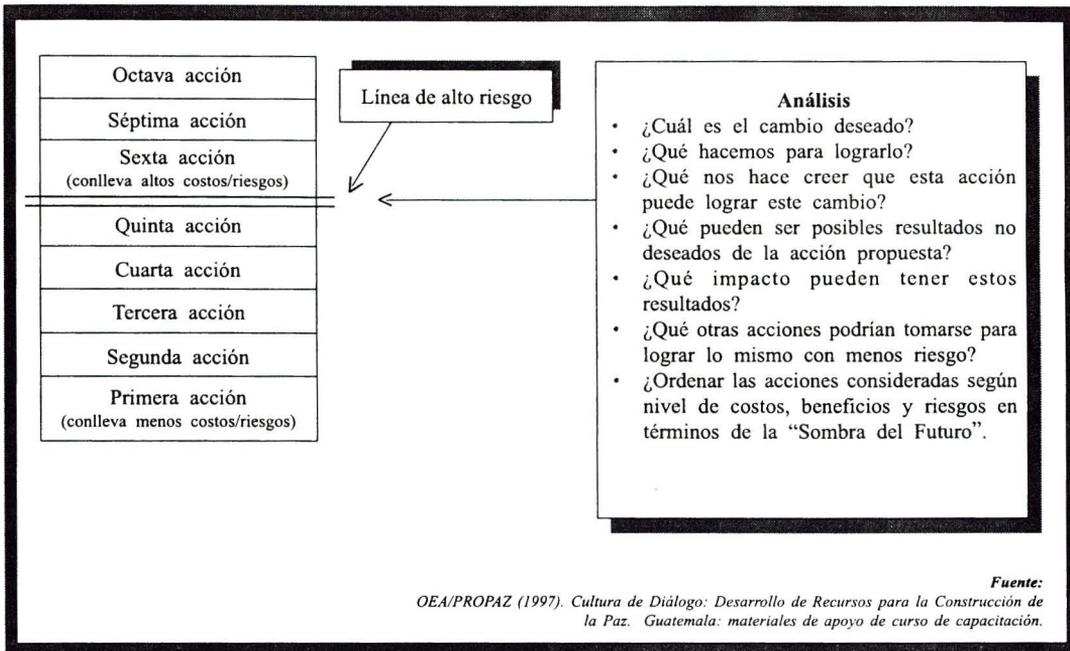
Una forma de negociar que parte de la solución. Cada quien trae la solución que cree mejor y trata de convencer al otro de aceptarla. Luego, regatean hasta que encuentran una solución aceptable a las dos partes.

### **Las actitudes presentes en este tipo de negociación son cuatro:**

- Competir. Alguien tiene que ganar y alguien tiene que perder.
- Egocentrismo. Existe una única solución correcta, la que yo propongo.
- Equilibrio cuestionable. Cualquier ganancia mía es igual a la pérdida de mi contraparte.
- Fortalezas y debilidades. Las concesiones son signos de debilidad.

Lo que interesa es pensar en lo que más me conviene a mí y proponerlo como la solución. De igual manera, la otra parte hace lo mismo. Empezamos a regatear hasta que encontramos una solución aceptable a ambos, pero ninguno consigue todo lo deseado.

En este caso vale la pena analizar las posiciones desde lo que cada uno puede negociar. Para ello se busca un "justo punto medio" donde nadie pierde y nadie gana. Para ello, existe un cuadro que evalúa las posiciones con base a una serie de preguntas (OEA/PROPAZ):



### 1.3 Negociación basada en intereses

Es una forma de negociar que parte de la importancia de la relación. En vez de arrancar hablando sobre soluciones, las partes primero hablan sobre las necesidades de cada quien y luego buscan encontrar soluciones que las satisfagan (OEA/PROPAZ).

#### Las actitudes presentes en este tipo de negociación son cuatro:

- La relación es importante.
- Buscar las formas de satisfacer las necesidades de los dos para que todos ganen.
- Cooperar y compartir el problema viéndolo como algo que demanda una solución y no como algo que ha de ganarse.
- Pueden existir varias soluciones posibles.

Lo que interesa es afirmar la importancia de la relación. Evitar hablar sobre soluciones, primero hablar sobre lo que nos interesa, lo que necesitamos. Tratar de descubrir los intereses del otro (¿por qué y para qué?). Replantear el problema de una forma que contemple los intereses de todos y todas. Buscar diferentes soluciones posibles y escoger juntos y juntas las mejores.

## 1.4 Transición de posiciones a intereses

A continuación le presento un conjunto de ideas, propuestas por OEA/PROPAZ, que pueden facilitar pasar de una negociación basada en posiciones a una negociación basada en intereses.

- Cuando negocie la utilización de procedimientos de negociación basada en intereses, no utilice técnicas de negociación basada en posiciones.
- Siga adelante con el diálogo e ignore las posiciones.
- Durante las etapas iniciales de la negociación, evite pedir soluciones específicas.
- Procure que su respuesta a una posición no sea con otra posición.
- Pregunte si es necesario que el problema se resuelva de forma tal que una de las partes gane y la otra pierda. Indique que desea buscar una solución que sea ventajosa para ambas partes.
- Pregunte a la parte las razones por las cuales una posición en particular se le hace tan importante. Intente descubrir las cuestiones de trasfondo o subyacentes.
- Lleve a cabo un sondeo (puesta a prueba) de las hipótesis mediante el sistema de "ensayo y error". De esta manera logrará descubrir los intereses.
- Separe los intereses sustantivos, los procesales y los psicológicos que se hallan incluidos en una posición.
- Busque los principios generales de acuerdo que se encuentran ocultos detrás de las posiciones.
- Reubique o reenmarque el problema de modo tal que se vea como un medio de satisfacer intereses, en lugar de una manera de forzar a la otra parte a concordar con cierta posición.
- Reenmarque el problema de modo tal de enfatizar los puntos en común respecto de los intereses o la posibilidad de obtener una ganancia conjunta.
- Haga que el problema quede separado de las partes involucradas.
- Solicite principios que sirvan para evaluar las posiciones presentadas.
- Responda siempre con varias propuestas y sugiera seguir ahondando las posibilidades para ver cómo dichas propuestas satisfacen los intereses de las partes.

### EJERCICIO

Con base en lo que hasta aquí hemos leído y tomando el conflicto que usted ha decidido analizar, por favor llene el siguiente cuadro con lo que se le solicita.

## Cuadro de Análisis para la preparación de una negociación

### LAS PARTES

¿Quiénes son las partes?  
(primarias y secundarias)

### TEMAS

¿Cuáles son los temas  
a negociar?

### POSICIONES

¿Qué soluciones están  
proponiendo?

### INTERESES

¿Qué quiere o necesita  
cada parte?

### OPCIONES

¿Qué opciones podrían **satisfacer**  
a ambas partes?

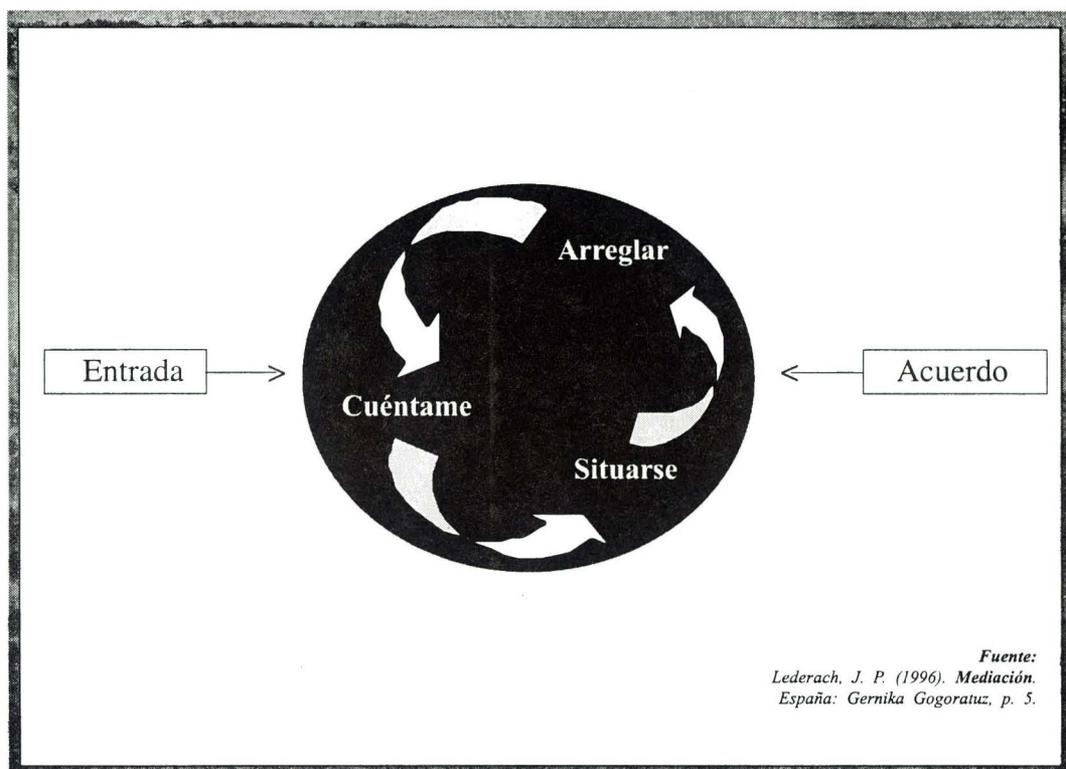
EN LA AUSENCIA DE UN ACUERDO, ¿QUÉ OTRAS ALTERNATIVAS TIENEN?

## 2. Mediación

John Paul Lederach (1994:1-15) comenta ampliamente sobre esta técnica. Es muy amplia y consiste en la intervención de un tercero (individuo o equipo de personas) que facilita el logro de acuerdos en torno a un conflicto. Se aplica en diversos niveles y con diferentes enfoques. Conviene empezar por el nivel más simple e ir construyendo **unas** ideas y unas habilidades primero para luego pasar a lo complicado y **enterarnos** de lo complejo del conflicto.

Las aplicaciones directas de la **mediación** pueden variar mucho de un contexto a otro, como la adaptación a la cultura. No podemos exportar un modelo de un lugar a otro y pretender que lo que funciona con **estudiantes** del sector público, por ejemplo, es la respuesta para estudiantes del sector privado.

## El esquema general de un proceso de mediación sería el siguiente:



Se representan las fases en un proceso circular porque no es un proceso lineal. No son fases en el tiempo, sino que son fases interdependientes que crean una dinámica. Una vez que se ha escuchado, se va creando el marco y se buscan soluciones con la gente involucrada; se vuelve otra vez a que cuenten más para mejorar el marco y redefinir la situación para ver más posibilidades de un arreglo serio.

En la fase de entrada se deben plantear dos preguntas muy importantes: ¿Quién? ¿Cómo? La respuesta a la primera pregunta es una persona que a menudo viene de fuera del conflicto, de fuera de la relación conflictiva. **Mantiene** una postura neutral e imparcial ante los hechos del conflicto y de la relación. Sin embargo, en otro contexto pueden permitir la entrada de una persona que tiene la confianza de la gente, no porque es ajena a las relaciones, sino porque es una persona-puente en las relaciones. Cuanto mayor es la confianza de esa persona, aumenta la posibilidad de que intervenga en el conflicto. La mediación sólo funciona a nivel voluntario, no se puede imponer. Debe haber voluntad de buscar y permitir que un tercero entre en el problema. Cuando se ha aceptado el ingreso del mediador, se debe definir, a grandes rasgos, cuál es el proceso que se seguirá y se **creará** un diálogo. Otro factor, estratégico por naturaleza, es la definición de cómo trabajarán -separadas o conjuntamente- las partes. El mediador deberá adaptarse a la decisión de las partes. Hay otros modelos en los que el trabajo del mediador es precisamente crear la mesa en la cual van a sentarse las dos partes.

Uno de los aspectos más problemáticos es **dar** con la fórmula cultural (del mediador y de los involucrados en el conflicto) más adecuada para trabajar en el contexto. Lo importante es estar claros que el mediador es un facilitador del proceso de encuentro.

La siguiente fase, la de cuéntame tiene que entablar una relación con las partes en conflicto para ver "de qué va" el problema. Es encontrar las causas del conflicto. En este punto, la forma en la que se entabla la relación y las técnicas y **habilidades** concretas que se **pueden** usar, pueden variar según el contexto. Tiene relación con escuchar, analizar, comprender y crear un **marco** en el que se va a tratar ese conflicto. En esta fase se necesita conectar, conseguir **que** la gente hable, saber plantear preguntas abiertas y no cerradas, preguntas que amplíen para entender lo que hay **detrás**, **qué** es lo que molesta y por qué.

En toda mediación tiene que haber un contacto **directo** con las partes involucradas. Una vez que se ha percibido **más** o **menos** cuál es la situación, el **mediador** o **equipo** de mediadores **tiene** que situarse, entender en **qué** consiste **exactamente** el conflicto. Para ello, utilizará la gráfica del análisis del conflicto, **presentada** ya anteriormente.

El rol principal del mediador es escuchar a las partes, por lo tanto, deberá **tener** la voluntad de escuchar a los involucrados y, a su vez, los involucrados tienen espacio para **expresarse** y para escuchar **también**. El facilitador creará un ambiente **donde** la gente pueda profundizar sobre su perspectiva y **para** ello necesitará otorgarles el tiempo que **crean** necesario. **Mientras** se expresan, el mediador debe crear el ambiente y controlar el intercambio de mensajes entre las partes. Hay que estar atento (a) a por lo menos dos cosas: el **contenido** y la relación. El contenido se refiere a los datos concretos que **se manejan** al **describir** el problema. Las relaciones se refieren a los sentimientos y **emociones que se manejan** dentro de la dinámica de relación interpersonal o intergrupala.

La siguiente fase, la de **situarnos**, **permite** que se identifique en qué consiste el conflicto a partir de la confusión anterior. Lo que se pretende con esta fase es pasar a una agenda común, pasar del "yo/tú" al "nosotros", del "tú eres el problema" a "compartimos un problema".

**Se enmarcan** las áreas de **trabajo** para crear un marco común de avance que clarifique en qué consiste el conflicto, **dando** pautas sobre las que tenemos que trabajar. Es llegar a un entendimiento común del conflicto. A veces, el trabajo más **difícil** es llegar a ponerse de acuerdo sobre en qué consiste el conflicto. Aquí el trabajo no sólo es a nivel personal, sino social-grupal o geográfico, dependiendo del problema. El resumir, sintetizar, crear un marco para entender el problema son las consignas aquí.

El arreglo es el momento de la mediación donde los mediadores no dictan la solución al conflicto, sino que son los integrantes, los involucrados los que proponen la solución. Aquí el mediador no es juez, facilita el proceso de clarificar en qué consiste el problema y busca vías de solución. Aquí hay que regresar al cuéntame para crear más espacio común. Este cuéntame debe enfocarse a la creación de estrategias fraccionadas para acercarnos al conflicto y tomarlo con las manos seguras. El enfoque es más sobre entender, negociar y buscar vías de solución, pero si el problema es de relación, es importante buscar puntos de entendimiento. La pregunta clave es: ¿Cómo se puede solucionar esto? ¿Hacia dónde vamos?

Si todo funciona bien, al final algún tipo de **acuerdo**, solución o arreglo va saliendo. En la mejor de las situaciones, con respecto a las personas, se consigue algún tipo de reconciliación. Las personas se sienten reconectadas. Si conseguimos trabajar las heridas emocionales, los sentimientos más fuertes, la gente siente que la relación se ha restaurado a nivel personal. Esta será la situación ideal.

Para que el proceso sea satisfactorio, tiene que ser claro, equilibrado, participativo y sin manipulaciones. En cuanto al problema, la mediación habrá sido satisfactoria si quedan resueltas las cuestiones concretas ... los problemas sustanciales ... como el de la evaluación que comenté anteriormente.

Existe siempre la parte de la relación y la parte de contenido en un conflicto y no siempre logramos soluciones perfectos y/o ideales. De todos modos, esto no significa que el proceso en sí no pueda proporcionar una manera nueva y alternativa de buscar soluciones a los problemas. Jamás se ha visto una solución al 100%, pero debe pretenderse alcanzar el mayor porcentaje para ambas partes.

Es natural que se tenga la tentación de pasar inmediatamente del **cuéntame al arreglo** porque el mediador "está fuera" del problema. Esto recorta la posibilidad de que la gente profundice, que llegue a entender mejor qué es lo que hay detrás, cuál es el marco común para entender lo que nos va a ayudar a avanzar. Así que, aunque el proceso es circular, tenemos que ser muy conscientes del momento en que nos encontramos y qué tenemos que hacer en cada punto del proceso.. Para evitar esto, se sugiere tener a la mano **El Cuadro de las Cuatro Efes** que le muestro a continuación.

## El Proceso de Mediar un Conflicto

Universal ←			→ Particular
FACETA	FUNCIÓN	FORMA	FÓRMULA
ENTRADA	Quién y cómo • Escoger el tercero • Definir el proceso • Dar expectativas	• Individuo/Equipo • Mediar -Arbitrar • Por separado-cara a cara • Formal - Informal	Habilidades • Crear confianza • Diseñar proceso y foro-problema • Crear ambiente • Crear papel del tercero
CUÉNTAME	Qué ha pasado • Expresar y desahogarse • Ser escuchado • Reconocer verdades sentimientos, responsabilidad, preocupaciones	• Crear foro • Conversar en privado; en grupo • Escuchar • Sondear • Excavar	• Parafrasear • Resumir • Preguntas abiertas • Nivelarse al otro • Formar empatía • No juzgar, ni solucionar
SITUARNOS	Dónde estamos • Identificar meollo, persona, proceso, problema (asunto) • Crear marco de avance	• Crear marco en común • Compaginar las preocupaciones • Crear definición común del conflicto	• Presentar agenda • Pasar de "yo/tú" a "nosotros" • Lenguaje conciliador
ARREGLAR	Cómo salimos • Vías de avance • Encarar relación • Solucionar asuntos	• Nivel relación Explorar el pasado, heridas, emociones, malentendidos • Nivel contenido interés/posición • Fraccionar - paquete global	• Ellos se parafrasean • Hablar en "yo" • Identificar sentimientos claves • Replantear asuntos • Lluvia de ideas • Intercambio/valorar soluciones
ACUERDO	Quién hace qué Cuándo	• Por escrito • Informal	• Pregunta realista • Compromiso futuro

*Fuente: Lederach, J. P. (1996). **Mediación**. España: Gernika Gogoratz. p. 10*

### EJERCICIO

Con base en el conflicto que usted ha venido analizando y después de haber leído esta unidad, por favor determine cuál o cuáles podrían ser las mejores formas para "entrarle" al conflicto. Describa claramente, escribiendo un plan de trabajo. Podría considerar diseñar un diagrama de flujo para ayudarse visualmente. Prepare el material para exponerlo a su grupo de estudio.

*Ahora que ha finalizado el estudio de esta unidad, elabore un juicio acerca de sus logros. Compare los objetivos planteados al inicio con sus resultados y, si está satisfecho (a), continúe con la siguiente unidad.*



# Unidad 4

## La toma de decisiones

*¿Cómo puede alcanzar el desasimiento  
quien no sabe distinguir el día de la noche?*

*Gandhi (19-6-46)*

# Objetivo

1. Con base a los contenidos de la unidad, hacer propuestas a las partes del conflicto que está analizando para que ellas determinen la toma de decisiones que permitan transformar el mismo.

Cuando estamos interesados en tomar una decisión, observamos que con frecuencia surgen sentimientos muy personales y formas muy especiales para procesar la acción de tomar un camino para resolver cualquier situación.

De acuerdo al Instituto de Ciencias de la Conducta (1991) existen personas con características diferentes para ser seguidores, que toman en cuenta el nivel de madurez para clasificarlos. Si adaptamos esto a la toma de decisiones, encontraremos que en alguna de las clasificaciones está usted y, naturalmente, estoy yo.

A continuación le presento parte de la tabla que ellos utilizan. Le he quitado las tres primeras líneas para que usted no identifique la clase de seguidor que ellos proponen porque interesa más determinar los comportamientos de las personas ante un conflicto y ante el mismo aprendizaje. En este caso, tenemos que estar claros que son comportamientos los que visualizaremos pedagógicamente para desarrollar en los estudiantes la superación de sus propios conflictos así como los del grupo de estudio.

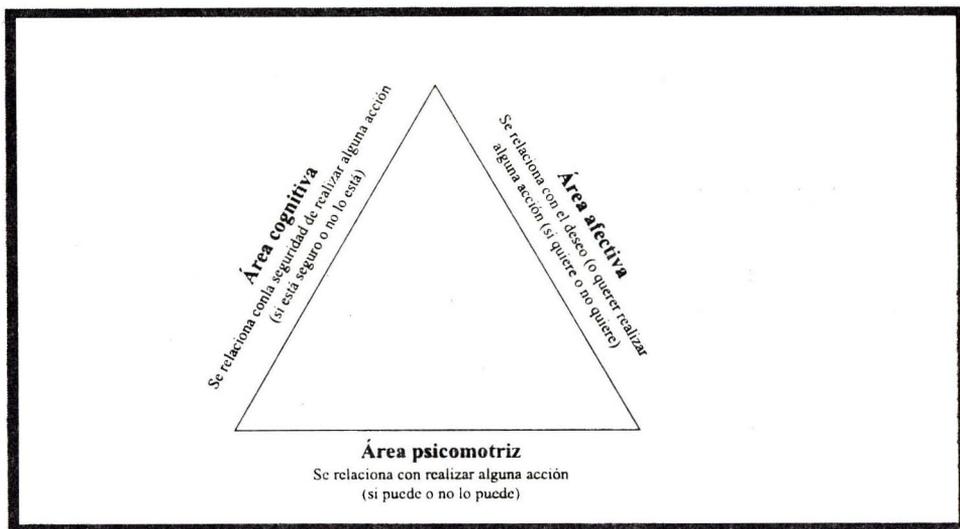
Formas de identificar la madurez del seguidor			
No puede No quiere No seguro	No puede Sí quiere Sí seguro	Sí puede No quiere No seguro	Sí puede Sí quiere Sí seguro
No puede Sí quiere No seguro		Sí puede Sí quiere No seguro	
No puede No quiere Sí seguro		Sí puede No quiere Sí seguro	

*¿Qué relación tiene lo planteado con el proceso de enseñanza aprendizaje?*

Los comportamientos integrados en la primera columna son por los que pasa un aprendiz, porque no es diestro, está relativamente motivado pero está inseguro de lo que debe y puede hacer. Los de la segunda, el iniciado, indican que no es diestro pero sí está motivado y cree que puede tomar la decisión. La tercera, el competente, nos muestra que sí es diestro, pero que no está totalmente motivado ni está seguro de poder hacerlo. La última, el experto, se caracteriza por ser diestro, porque quiere tomar la decisión y está seguro de que sí es la decisión acertada.

Si relacionamos esto con la toma de decisiones, observaremos que se pasa por las mismas características: aprendiz, iniciado, competente y experto. Claro está que para aprender a pasar de un nivel a otro, o de una característica a otra, es necesario estar totalmente consciente de lo que se está haciendo y, sobre todo, conocer nuestras potencialidades, así como los límites y deficiencias que poseemos.

Con la gráfica que le presento, podemos identificar con más facilidad los comportamientos que le presenté anteriormente.



Para que logremos entrar en el mismo canal de comunicación, quisiera que usted detuviera la lectura en este momento y piense ... *¿qué es la vida?* No tiene que escribir su respuesta. Sólo necesito que lo lleve a su conciencia. Ahora bien, para mí, parte de lo que define la vida está centrada en la toma de decisiones ... esas en las que no debo entrar en conflicto, pero también las otras en las que puedo tener un conflicto. Creo firmemente que si aprendemos a tomar decisiones, la mitad de nuestra vida está resuelta porque cuando tomamos una decisión sabemos qué queremos, para qué lo queremos y por qué lo deseamos. Entonces, decidimos trabajar para alcanzar la opción que elegimos y aquí es donde nuestro cansancio se evidencia en el trabajo para llegar a la meta (decisión tomada) que tenemos frente a nosotros.

El problema que implica la toma de una decisión radica esencialmente en que la misma no afecte a otros y, naturalmente, no afecte a quien está tomando la decisión. Esto lleva implícito la idea de don Benito Juárez: *el respeto al derecho ajeno es la paz*. Si usted tomó una decisión donde no afecta a nadie más que a usted, está respetando el derecho ajeno; pero, por el contrario, si no es así, rompe con la paz de otros. Entonces, *¿qué es la vida?* Es hacer realidad el respeto al derecho ajeno como la meta para alcanzar la paz. Es identificar las diferencias individuales, pero sobre todo respetarlas y tolerarlas.

## **EJERCICIO:**

En este momento, usted debe hacer un alto para autoanalizar cómo toma usted las decisiones en su vida. Piense en un problema que ha necesitado un proceso de reflexión claro para que tome una decisión. Escriba el proceso por el cual usted pasó para tomar la decisión que tomó y comente los resultados obtenidos con su grupo de estudio.

Cuando le mencioné las diferencias individuales, lo hice con la intención de que tomemos conciencia de que no todas las decisiones se toman de la misma manera. Habrá quienes sean autoritarios, mientras que otros harán consultas. Otros sugerirán el consenso, mientras que otros la votación. Lo importante es que la forma en que se tome la decisión sea la que más conviene a un grupo, sobre todo, cuando éste se encuentre en el medio de un conflicto.

### **1. Autoritaria**

En esta forma, la persona que tiene autoridad toma las decisiones y las impone al resto del grupo. Es inmediata, crea seguridad y confianza al líder y al grupo y sus resultados son inmediatos. Sus desventajas son: es impositiva, no todos y todas están de acuerdo con la decisión, puede crear barreras y tiende a cometerse más errores. Conviene ejercerla en casos de emergencia o cuando existen normas que cumplir. No conviene cuando hay tiempo para madurar una decisión y se puede involucrar a todos los miembros del grupo afectado.

### **2. De consulta**

Según esta forma, si bien una sola persona tiene la atribución de decidir, antes de hacerlo consulta con el resto y, luego de recibir las opiniones y sugerencias, toma una decisión.

### **3. Por votación**

En esta forma, las decisiones se toman mediante la votación entre dos o más opciones, asumiéndose como tal aquella que alcance la mayoría de votos.

### **4. Por consenso**

Se diferencia de la anterior en que, entre varias opciones, no se elige por votación sino que se debate hasta que todos están de acuerdo con una sola. *Constituye una técnica acorde a las actitudes de la cultura de paz y a su vez un medio para la consolidación de la paz* (Álvarez Araya, mencionado por INTRAPAZ, 1999). Consenso no significa unanimidad y tampoco que todos están igualmente convencidos de todo aspecto del acuerdo. Como alternativa a ésta, se presenta la llamada “consenso menos X”, que consiste en una votación, por así decirlo, calificada, en el sentido de que se requiere un porcentaje mínimo para que una decisión se adopte. Por ejemplo, que se tome con el 85 o el 90% de aprobación. Esto significa que la decisión fue del consenso menos el 15 o el 10%, aunque no es recomendable utilizarlo en ciertos conflictos sociales.

Requiere la participación plena y activa de todos los integrantes del grupo. Para participar plena y activamente, tienen que contar con una base común de información y mantenerse actualizados en cuanto al progreso del grupo. Se debe crear y mantener un ambiente de libertad de expresión para asentir o estar en desacuerdo, los cuales deben respetarse desde la visión que iluminarán los problemas y catalizarán para mejorar la toma de decisiones. Cuando haya oposición, la meta es descubrir la necesidad no satisfecha que produjo la objeción y buscar alternativas para satisfacer la misma. Otra estrategia es agregar nuevos temas para crear cosas que se pueden intercambiar o dividir el/los tema (s) en partes más pequeñas para intercambiarlas. Otra, hacer preguntas que facilitan la transición de un enfoque individual a un enfoque grupal.

Requiere la plena comprensión de toda la información relevante, la participación activa de todos y todas, la comprensión de las distintas perspectivas, preocupaciones y necesidades. Además, un esfuerzo creativo por contemplar las distintas necesidades y, sobre todo, la buena voluntad para abordar y comprender el desacuerdo y atender las necesidades subyacentes manifiestas en dicho acuerdo.

De acuerdo con la propuesta de OEA/PROPAZ (1997), los pasos del proceso de consenso son:

1. Planteamiento claro de la decisión a tomar.
2. Recabar y compartir toda la información pertinente.
3. Explorar los distintos intereses e inquietudes de las partes interesadas.
4. Hacer una lista de los distintos temas a tratar y fijar los alcances y límites de la decisión a tomar.
5. Profundizar en el análisis de los intereses e inquietudes con respecto a cada tema.
6. Identificar o elaborar criterios claves para la decisión a tomar.
7. Generar varias opciones. Estimular la creatividad y procurar no imponerse límites innecesarios.
8. Evaluar las opciones con base en los criterios establecidos.
9. Desarrollar una propuesta. Si hay desacuerdo, buscas entender las razones y los intereses subyacentes que no se satisfacen con la propuesta. Pedir alternativas o posibles soluciones para satisfacerlos.
10. Asegurar comprensión mutua de la propuesta y probar para el consenso. Utilizar el método 4-3-2-1 para medir el grado de desacuerdo.

- 4 = Estoy de acuerdo con la propuesta o la decisión.
- 3 = En principio, estoy de acuerdo, pero haría falta pulirlo un poco antes de darle un respaldo total.
- 2 = No estoy dispuesto a aceptar el acuerdo porque no lo entiendo todavía o no tengo suficiente información.
- 1 = No estoy de acuerdo por las siguientes razones: \_\_\_\_\_

11. Conseguir el respaldo y compromiso en términos de los próximos pasos para asegurar la implementación de la decisión.

Requiere, a nivel personal, no ponerse a la defensiva; prepararse para contribuir y participar; escuchar a otros de forma cortés y con mucho respeto; expresar el desacuerdo sin atacar a la gente ni criticar sus ideas; buscar formas de crear soluciones que beneficien a todos y todas y averiguar las percepciones con el grupo.

## 5. De facto o de hecho

Esta forma se fundamenta en opciones que resultan ejecutadas no por efecto de que alguien decidió directamente por una de ellas, sino porque se aplicaron por ausencia de una respuesta.

## 6. Para construir

Esta forma se fundamenta en la propuesta que Edward De Bono hiciera respecto a las Herramientas para Pensar. No es de extrañar que se consideren más como herramientas y no una manera de tomar decisiones, pero visto desde la Psicología, tiene validez para realizar una toma de decisión “por pasos”. Esto implica hacer uso de las formas de pensamiento a través de la evaluación constante y reflexiva. En el proceso de construcción de la toma de decisiones se necesitan destrezas que permitan desarrollar formas de pensamiento claras y sin miedo a las nuevas experiencias, apropiándose del conocimiento para que la experiencia vivida sea constructiva y autoeducativa ... compartiendo, respetando, esperando, sintiendo, creando, aprendiendo a aprender, apropiándose de la historia propia y de la de los demás.

### Las estrategias que él sugiere son

PNI	Positivo, Negativo, Interesante
CTF	Considere todos los factores
R/N	Reglas o normas
CyS	Consecuencias y Secuelas
PMO	Propósitos, Metas y Objetivos
PB	Prioridades Básicas
P	Planeación
APO	Alternativas, Posibilidades y Opciones
D	Decisiones
OPV	Otros Puntos de Vista

A continuación, le presento una breve descripción de las estrategias que le permitirán identificar el proceso para tomar decisiones. De ser posible, le recomiendo que, conforme vaya leyendo, encuentre relación con el análisis y **transformación** de conflictos, especialmente el que usted está analizando a lo largo de este texto.

### PNI

Esta estrategia pretende encontrar los aspectos positivos, negativos e interesantes del problema analizado. Permite enfocar ideas, sugerencias y proposiciones que se presentan dentro del mismo, así como ayuda a considerar ventajas y desventajas de la situación.

### CTF

Cuando se tiene que escoger entre tomar una decisión o simplemente pensar en algo, siempre existen varios factores que se deben tomar en consideración. Si omite algunos, la elección “aparentemente” será la correcta en ese momento, pero más adelante se demostrará que algo en la ejecución de la solución falló. Es útil aplicarla antes de escoger, decidir y planificar. Al obtener la lista de los factores se jerarquizan desde los más importantes hasta los menos importantes para definir el orden de abordaje que tendrán.

## **R/N**

Algunas reglas se han establecido para evitar confusiones, fuga de energías, normas que nos ayuden a evitar pérdida de tiempo, etc. Las normas o reglas permiten una correcta y controlada convivencia para que no se atropellen los derechos individuales y sociales de las personas. Es importante que la regla o norma sea ampliamente conocida y comprendida por todos, además debe ser posible de obedecerse. Una regla no es mala simplemente porque no le guste a las personas. Debe establecerse en beneficio de la mayoría de aquellos que deben obedecerla. Aquéllos que tienen la obligación de obedecer una regla deben estar en capacidad de comprender su propósito. Deben revisarse cada cierto tiempo para evaluar su vigencia.

## **CyS**

Todo nuevo invento, proyecto, ley o decisión traen consecuencias que se pueden proyectar y que cuando no se analizan, se evidencian mucho tiempo después, cuando ya no se puede hacer prácticamente nada. Es urgente que aprendamos a analizar y proyectar consecuencias, especialmente de aquellos actos que estarán dentro de la transformación de conflictos en el aula para que se manejen de la manera más equilibrada posible. Para encontrar las respuestas a las consecuencias y secuelas se deben evaluar con visión a cuatro enfoques: inmediatas, a corto plazo (1 a 5 años), a mediano plazo (6 a 10 años) y a largo plazo (11 años en adelante).

## **PMO**

Alcanzar una meta u objetivo es la primera fortaleza de esta estrategia. Ayuda a que el proceso de evaluación de la toma de decisión se oriente desde el principio hacia la consecución de la meta u objetivo. Permite conocer la variedad de objetivos que los miembros de un grupo pueden tener. Esta estrategia pretende la definición y establecimiento de los fines perseguidos en una situación planteada: la toma de decisión.

## **PB**

Algunos aspectos, factores, objetivos o actividades son más importantes que otros. En el proceso de la toma de decisión, una vez que se ha formado un número determinado de ideas, debemos decidir cuáles de éstas son las más importantes para resolver algo respecto a estas ideas. Después de hacer un PNI, un CT, un PMO y un CyS, puede hacerse un PB para escoger los aspectos más importantes, aquéllos que necesitan prioridad y resolverse primero. El éxito de esta estrategia depende de la cantidad de ideas que se enlisten y de los argumentos con que se jerarquice.

## **P**

Planificar significa adelantarse a una situación, del proceso de toma de decisiones, para ver cómo se realizará la misma. Significa llevar hasta un sitio determinado, realizar una acción o llegar a organizar ciertos factores para que todo funcione sin tropiezos.

## APO

Esta técnica contribuye a analizar la toma de decisiones concretamente porque permite la evaluación consciente de las alternativas, posibilidades y opciones que tenemos para decidirnos. Debemos pensar en el primer momento que motiva la toma de decisión analizando la situación que expliquen otras formas de solucionar la problemática presentada en el conflicto.

## D

Después de considerar factores, definir objetivos, priorizar las alternativas y medir las consecuencias y secuelas, tendremos un mapa de alternativas que nos permitan evaluar la decisión antes de ejecutarla. La decisión tiene relación con hacer algo o no; también con las alternativas individuales y grupales, pero algunas veces son impuestas porque no hay otra opción. El problema radica esencialmente en convencerse que la decisión tomada es la más acertada y asertiva.

## OPV

Después de haber tomado ya la decisión, evaluada con las nueve estrategias propuestas, se procederá a consultar con otros especialistas, colegas, involucrados, etc. para evaluar si las decisiones que más probabilidad tienen de resolver el conflicto son las más acertadas y asertivas. Aquí surgen otras ideas que enriquecen la decisión tomada para socializar y justificar la misma.

### EJERCICIO:

Con base en lo que hasta aquí ha leído, junto con otras dos personas de su grupo de estudio, diseñen propuestas a las partes del conflicto que están analizando para que ellas determinen la toma de decisiones que permitan transformar el mismo. Preparen un cartel con el que compartan al resto del grupo de estudio su propuesta de manera que todos y todas lo evalúen.

*Ahora que ha finalizado el estudio de esta unidad, elabore un juicio acerca de sus logros. Compare los objetivos planteados al inicio con sus resultados y, si está satisfecho (a), continúe con la siguiente unidad.*

# Unidad 5

## La intervención del liderazgo para transformar el conflicto

***L**a valentía denota ausencia de todo temor. Temor a la muerte y al daño físico, temor al hambre, temor al insulto y a la reprobación social, temor a los fantasmas y a los malos espíritus, temor a la indignación de cualquiera. Valentía es verse libre de todos los temores.*

*Gandhi (26-11-44)*

# 1. Características del líder

Cuando hablamos del líder estamos visualizando a una persona con determinadas características que lo hacen sobresalir dentro de un grupo. Es una persona que está por arriba de la media, alguien que es excepcional por sus ideas, sus actitudes, la forma de resolver los dilemas cotidianos de la vida, aquél o aquélla que da la impresión de estar constantemente renovado por la cosmovisión que posee. Dificilmente se le ve de mal humor y casi siempre tiene una lluvia de ideas para cualquier situación que necesite tomar una decisión.

El liderazgo, de acuerdo con el grupo de participantes del Curso “Análisis y Transformación de Conflictos” de INTRAPAZ, es un proceso de influencia, conjunto de acciones que influyen en las acciones de otros; son formas de actuar, conjunto de procesos que determinan el ejercicio del poder.

Para entender con mayor facilidad la diferencia del líder del dirigente o jefe le sugiero revisar y ampliar el listado de características que le presento a continuación (INTRAPAZ y Delta Consultores):

Jefe	Líder
<p>Autoridad otorgada Dirige Es impuesto No siempre tiene capacidades del líder y/o conocimientos Se sirve del grupo Provocan positivismo y negativismos Si sólo es jefe, no aprende Ordena Toma decisiones unilaterales Centraliza Controla No acepta sugerencias “Plagia” Dice: “vayan” Piensa en “ustedes”. Piensa en “vamos” No fundamenta decisiones Es respetado por su autoridad Orienta Es quien dirige por su autoridad Las metas las fija él Incentiva a los que hacen lo que él ordenó hacer Es persona que sigue procedimientos Hace las cosas porque son su obligación Tiene una visión del trabajo que se debe realizar más que de las personas</p>	<p>Tiene autoridad porque el grupo se la da Dirige, guía, inspira a otros Se gana el espacio Es congruente en su vida Es creativo Le sirve al grupo Provoca positivismo y negativismo Aprende de sus errores y de los demás Motiva Facilita procesos Discute funciones Delega Reconoce aportes Ve las cosas como pueden y habrán de ser Dice: “comparte” Las decisiones se fundamentan en nosotros Es apreciado Orienta, persevera y ama lo que hace Va a la cabeza Tiene una visión de a dónde quiere llegar Incentiva e inicia procesos Piensa en posibilidades Es persona de acción Se compromete Es capaz de tener una visión de sí mismo y de los demás, de nosotros Es capaz de reírse de sí mismo Conoce sus límites y capacidades Es capaz de influir en los demás Se conoce realísticamente Se acepta y es autocrítico Es auténtico Respeto las diferencias individuales Aprecia y valora a los demás Quiere que los demás crezcan también Todos son importantes</p>

Existen varios tipos de líderes. De acuerdo con INTRAPAZ (1999), se clasifican en el *autoritario* que cumple con las características definidas anteriormente como el jefe. El *democrático* que toma en cuenta la opinión de los demás y mucho de lo que se dice del líder en la tabla anterior. El *laissez faire* que dirige personas sin percibirlo, deja que los otros hagan en el grupo en donde nadie conduce.

El Instituto de Ciencias de la Conducta (1991) los define como *director, instructor, participativo y delegador*. El primero define objetivos y tareas, toma decisiones, supervisa de cerca la conducta. Genera la comunicación de una vía y no da refuerzo socioemocional. Trata a las personas como un conocido. El *instructor* define objetivos y tareas, toma decisiones, supervisa moderadamente la conducta y tiene mucha comunicación de doble vía. Ejerce mucho refuerzo socioemocional y trata a las personas como amigos. El *participativo*, como su nombre lo dice, participa en los objetivos y tareas, en la toma de decisiones, supervisa moderadamente con base en resultados y tiene mucha comunicación de doble vía. Aplica mucho el refuerzo socioemocional y trata a las personas como a un familiar. El *delegador* delega los objetivos y tareas, así como las decisiones. Supervisa de lejos la conducta con base en resultados y tiene poca comunicación de doble vía. Realiza poco refuerzo socioemocional y trata a las personas como asesores o expertos.

Para aprender a ser líder necesitamos pasar las cuatro lecciones del conocimiento de sí mismo. La primera consiste en conocer que nosotros mismos somos nuestros mejores maestros. La siguiente, aceptemos la responsabilidad de lo que hacemos y no culpemos a nadie. La tercera, nosotros podemos aprender cualquier cosa que queramos aprender. La última, la verdadera comprensión proviene de reflexionar sobre nuestra propia experiencia.

El líder ejerce poder y, por ello mismo, debería fomentar el *empoderamiento* de las personas involucradas en su grupo para que con la visión del “nosotros” se fomente la construcción social del grupo con una visión de fortalecimiento integrado. Para facilitar el *empoderamiento* de las personas integradas en un grupo es necesario que el líder establezca lo siguiente:

### **EJERCICIO:**

¿Cómo define usted al líder que más admira? Descríbalo.  
Ahora definase usted como líder.

*Empoderamiento:  
que la gente  
ocupe su  
espacio y se  
haga de poder.  
Esto implica,  
dentro del aula,  
darle a cada  
quien la  
posibilidad de  
ocupar un  
espacio para  
que ejerza el  
poder que él/ella  
desea tener  
siempre que se  
enfoque hacia el  
crecimiento del  
grupo.*

- Establecer la dirección      Análisis de situaciones e identificación de estrategias que ayudarán a mejorar la situación. Ayuda a mirar más allá de los resultados de corto plazo para que se piense a largo plazo. Contribuir a la formulación de planificaciones con resultados previstos. Permite desarrollar la comprensión de las tareas que se deben realizar para alcanzar las metas. Involucra a todos y todas en el proceso de alcanzar metas. Se comprometen a adoptar responsabilidades para alcanzar las metas y mantener el proceso de planificación en el curso del tiempo.
  
- Estructurar      Apoya las estructuras formales e informales de la organización general de un grupo. Diseña las tareas y las distribuye de acuerdo con los potenciales de las personas para alcanzar los objetivos planificados en el menor tiempo posible, pero con la calidad deseada. Contribuye al trabajo independiente. Negocia.
  
- Comunicar      El acceso a toda la información permite actuar potencialmente para alcanzar metas. Fomentar la participación, la confianza y la apertura son sus primeros mandamientos. El clima de trabajo debe compartirse ampliamente para fomentar la confianza y la libertad de expresión. Las aptitudes de comunicación individual deberían ser sus primeras estrategias congruente de relación en el grupo.
  
- Tomar decisiones      Desarrollar la capacidad para adoptar decisiones y organizarse para resolver sus propios problemas. Cada miembro del grupo conoce su estilo de toma de decisiones, evaluándolo constantemente. Consulta y busca aportes, así como comparte responsabilidad con los involucrados en la toma de decisiones. Reconoce que no siempre es él/ella quien debe tomar la decisión.
  
- Apoyar      Debe ayudar a los demás a aprender y a desarrollarse ... de su propia experiencia y de las de los demás. Comparte su propia experiencia y fomenta la autoconfianza. Apoya los esfuerzos de las personas con reacciones positivas y constructivas. Compite consigo mismo y no con los demás. Se esfuerza por fomentar la participación de todos y todas. Mantiene una actitud positiva y entusiasta frente a las dificultades. Contribuye a la satisfacción de las necesidades de mejora profesional, reconocimiento, autoestima, sentido de control de la vida y cumplimiento de los propios ideales de las personas que integran el grupo.

### EJERCICIO:

Con base en las características que le he enumerado, por favor relaciónelas con su tarea docente y evalúe cuáles necesitan mejorarse. Diseñe estrategias que le ayuden a alcanzar las metas de mejoramiento que tiene planteadas.

## 2. El líder como facilitador y mediador

Cuando conceptualizamos al líder como facilitador y mediador debemos tener claro que ambas características deben ir orientadas a facilitar o mediar entre dos o más partes de manera que el conflicto presente se resuelva o transforme de la manera más equilibrada posible. Para ello, él o ella deberá tener claro cuáles son las tareas o funciones que puede ejercer asertivamente. Para ello, Mitchel (1994:9) realizó una lista de roles y funciones de los intermediarios de los conflictos; ésta es como sigue:

Rol	Tareas y Funciones
Explorador	Confirma a los adversarios que la otra parte o está decidida a "vencer". Esboza una serie de soluciones posibles.
Convocante (iniciador, "abogado")	Inicia el proceso de paz, pidiendo una tregua, conversaciones, etc. Interviene para que las partes puedan participar en las conversaciones. Convince a los adversarios de la posibilidad de buscar soluciones satisfactorias para ambas partes y de que el proceso de intermediación es provechoso. Ofrece la sede, apoyo logístico y presencia legitimadora en cualquier conversación. Puede actuar como facilitador.
Desacoplador	Ayuda a que los aliados externos se desliguen del conflicto interno en el que se han inmiscuido. Recluta aliados externos para cumplir funciones de persuasión, respaldo o mejora.
Unificador (agregador, consolidador)	Ayuda a superar divisiones internas, de forma que todas las fracciones lleguen a un acuerdo sobre intereses, valores y soluciones aceptables.
Preparador (entrenador)	Desarrolla habilidades y la competencia necesarias corrigiendo desigualdades para posibilitar el que las partes lleguen a una solución sostenible y aceptable para todas ellas.
Generador de ideas (informador)	Ofrece nuevas informaciones, ideas, teorías y opciones a los adversarios para que elijan o se adecuen. Desarrolla una nueva forma de pensar sobre una serie de opciones o resultados posibles que puedan conducir a una solución.
Garante	Garantiza a los adversarios que no van a sufrir costos desmesurados por el hecho de entrar en un proceso de intermediación. Ofrece seguridades ante una posible ruptura del proceso. Garantiza cualquier acuerdo.
Facilitador (moderador)	Cumple una serie de funciones antes o durante las conversaciones cara a cara entre los adversarios (presidir los encuentros, interpretar posicionamientos y respuestas, etc.).
Legitimador (ratificador)	Ayuda a los adversarios a que acepten el proceso y el resultado (a nivel interno y externo), aportando su prestigio al procedimiento.
Incentivador	Ofrece recursos adicionales para ayudar a los adversarios a que lleguen a una fórmula de solución de suma positiva.
Monitor (verificador)	Da cuenta a las partes del cumplimiento cabal de lo acordado por parte del adversario, o de las razones para no cumplirlo.
Ejecutante (implementador)	Controla el comportamiento cabal de lo acordado por parte del adversario, o de las razones para no cumplirlo.
Reconciliador	Su tarea es a largo plazo y consiste en ir corrigiendo las actitudes, estereotipos e imágenes negativas que se suelen dar entre adversarios. Genera nuevas relaciones que superen las divisiones que el conflicto ha dejado detrás de sí.

Es natural que usted en este momento se pregunte: ¿Qué relación tiene esto con mi tarea docente? Tiene mucha porque si reflexionamos respecto al ciclo docente, estaremos claramente identificados con todos los problemas que nuestros estudiantes manejan día a día: no entienden la tarea, no entienden lo que tienen que aprender, existen diferencias de opinión entre estudiantes respecto a valores, etc. Todos aquellos que estamos inmersos en la educación somos líderes de grupos y, por lo tanto, tenemos la obligación de encontrar formas asertivas de ejercer el liderazgo -fuera de nuestra propia satisfacción de necesidades- en función del aprendizaje de nuestros estudiantes y de nosotros mismos. Estos roles y funciones, aunque tienen una visión más grande en el manejo de conflictos, pueden adaptarse a la dinámica de relaciones dentro del aula. Para ello, quisiera pedirle que detenga su lectura y realice el siguiente ejercicio.

### **EJERCICIO:**

Con base en los roles y funciones descritas anteriormente, analice junto con otros (as) dos colegas en qué medida se realizan o llevan a cabo éstas en el ciclo docente. Expliquen cómo se realizan y coméntenlo al grupo de colegas de su institución.

## **3. Estrategias para garantizar un proceso equilibrado en el análisis y transformación de conflictos.**

Estas estrategias, que a **continuación** encontrará, son algunas de las cualidades de comunicación que debe poseer cualquier líder que desee contribuir para garantizar un proceso equilibrado en el análisis y transformación de conflictos. Necesita ejercitarse al máximo para aprender a aplicarlas, pero, a su vez, debe aprender a utilizarlas asertivamente dependiendo de la necesidad que la o las partes **tengan** presentes en la transformación de la problemática que les distancia.

Esencialmente necesitamos generar primero la confianza de las personas para empezar a realizar un análisis de un conflicto con la meta de contribuir a su transformación o resolución. ¿Cómo se inicia este proceso? De acuerdo a lo que OEA/PROPAZ y Juan Pablo Lederach proponen, es: primero, una persona habla y el resto escucha sin opinar. Quien habla, se siente escuchado y, por lo tanto, se arriesga a profundizar más. Posteriormente, la otra persona habla y quien habló primero escucha sin opinar. Ahora bien, ¿por qué escuchar? Porque ayuda a la persona a expresarse y “vaciar”se”. Es una forma de ponerse en los zapatos del otro para cesar la confrontación y para aprender más sobre los hechos, intereses, información. ¿Sobre qué? **Sobre** lo que la otra persona dice. Es una buena forma de reconocer al otro y manifestar el **respeto**. La clave para tener éxito en la generación de confianza es ser auténtico en el mensaje que se trasmite, sobre todo es ser claro, sincero y **honesto respecto** a los sentimientos, la impresión personal y objetiva del problema para que de allí se arranque en la visualización de cuáles son los factores que **generan el conflicto**.

## 3.1 El escuchar activo

Esta estrategia consiste en utilizar, al nivel máximo, la destreza auditiva: el escuchar profundo en el que se identifica no sólo lo que la persona dice, sino también lo que no dice para identificar la insatisfacción de necesidades que han generado el malestar por el cual se inició el conflicto. Sirve para demostrar que la persona en conflicto ha sido escuchada y que se le ha entendido tanto a nivel del contenido como el grado de sus sentimientos. Se usa para animar a las personas a que sigan hablando, profundizando en términos de sus preocupaciones, como un desahogo; a su vez, para crear un sentimiento de empatía entre la persona que escucha y la que habla.

### ¿Qué debe hacer la persona que escucha?

- ⇔ Escuchar cuidadosamente a la persona y tratar de distinguir entre la parte sustantiva y el contenido emocional de lo expresado.
- ⇔ Evaluar la intensidad de las emociones de la persona y buscar la forma de reconocerla.
- ⇔ Parafrasear o resumir lo que ha entendido en términos del sentir de la persona y fijarse bien en su respuesta. Si está acertado el resumen, la persona lo confirmará o seguirá profundizando en términos de su sentir. Si no está acertado, la persona lo corregirá y replanteará lo que quiso decir la primera vez. Al menguarse la parte emocional del mensaje, vuelve a enfocar la parte sustantiva parafraseándola o reubicándola.
- ⇔ Primero, debe ponerse en el lugar de la otra persona para entender mejor lo que está diciendo y cómo se siente. Concéntrese en lo que dice el otro –y por el momento- no en sus propias ideas.
- ⇔ Anímele a expresarse con confianza. Muestre interés por sus conductas no verbales como el tono de la voz, expresiones faciales, gestos, postura y contacto con los ojos.
- ⇔ Debe tratar de captar dos aspectos importantes en lo que dice el otro: los hechos y los sentimientos. Puede pensar, mientras está escuchando, en dos listas: una de los hechos y la otra de los sentimientos o emociones.
- ⇔ Cuando la persona termina un punto, trate de resumir o parafrasear sin opinar o juzgar lo que ha escuchado, mencionando los hechos y sentimientos. Es posible decir una frase que incluya un resumen de los hechos, por ejemplo: “entiendo que te sentiste frustrado cuando yo llegué una hora tarde”.
- ⇔ Después de resumir o parafrasear, debe preguntar al otro si le entiende bien. Se puede usar preguntas para aclarar algo que no quedó muy claro.
- ⇔ Puede hacer uso de preguntas para seguir adelante en vez de ofrecer consejos o dar sugerencias. Si tiene alguna idea en mente, sería bueno no “soltarla” todavía porque cuando la otra persona puede descubrir esta idea por sí misma, tendrá mucho más validez.
- ⇔ Es importante ser imparcial. No tome partido.

## 3.2 La atención del entorno y lo no verbal

Esta estrategia se orienta hacia la observación y percepción del entorno, lo que está alrededor de la persona, las expresiones no verbales de la persona que habla, pero de las que escuchan también. Con frecuencia utilizamos expresiones no verbales para comunicar alguna idea que se está menguando dentro de nuestras cabezas y con prontitud observamos que si la persona que está hablando las percibe, se “cierra” a seguir emitiendo sus ideas verbalmente cortando la posibilidad de generar más confianza y profundizar en el problema que comparte y, naturalmente, cerrando toda posibilidad a que se contribuya al análisis del conflicto.

En este caso, valdría la pena reflexionar sobre nuestras expresiones cuando nos relacionamos con los estudiantes o colegas. ¿Cómo escuchamos a nuestros estudiantes cuando nos están compartiendo un problema? ¿Estamos escuchando más allá de lo que nos dicen? ¿queremos verdaderamente ayudarles cuando nos están compartiendo su problema? ¿Será que el momento en que nos hablan es el adecuado o valdría más la pena comunicar que necesitamos más tiempo o un espacio más privado para hablar de ello?

Otra experiencia personal sobre este mismo aspecto, que no sé si usted ha podido evidenciar, es la siguiente: cuando estoy en el aula trabajando con los/las estudiantes, percibo si están interesados o animados a trabajar sobre la temática que presento. Esto podría llamarse la **dinámica silenciosa** de la relación. Con frecuencia se percibe el ambiente dependiendo de otros factores como el clima, la luz, la ventilación, el estado de ánimo de las personas, etc. ¿Qué tan conscientes estamos de este fenómeno? ¿Cuánto nos apoyamos en él para evitar o enfrentar los problemas de las personas integradas en el grupo?

Lo importante sobre este aspecto es tomar conciencia de lo que implica la observación y percepción de los **metamensajes** y de la dinámica de relaciones silenciosas que se dan cuando **estamos** escuchando activamente.

## 3.3 La descripción sin la calificación

Esta herramienta es muy útil para facilitar mayor comprensión y evitar equivocaciones innecesarias respecto de lo que nos están comentando sobre el conflicto. Con ello se describen los hechos sin evaluarlos ni opinar sobre ellos. Necesita reconocer que todos y todas manejamos, en nuestro interior, valores, creencias, suposiciones, prejuicios, pero que se deben dejar de lado para ser lo más objetivos posibles en el análisis del conflicto.

Un ejemplo muy claro de esta estrategia es aquel en el que dialogando con otra(s) persona(s) pretendemos imponer nuestro propio punto de vista y la forma cómo debería resolverse el tema de discusión. A su vez, incluimos adjetivos positivos o negativos para describir la actitud de la otra persona pero no la nuestra. Se aconseja, sobre todo con jóvenes, a expresar como un parafraseo para aclarar si ambas personas están “conectadas” entendiendo que el mensaje está bien transmitido.

### 3.4 El parafraseo

Esto significa identificar los sentimientos y los hechos e incluirlos dentro de una frase. Se debe procurar no poner el acento en posibles críticas a otra persona. Debe estar libre de juicios y valores personales y se trata de entender lo que el otro piensa y siente, así como comunicarle que se le ha comprendido pero con nuestras propias palabras. Lo bueno del parafraseo es que se le comunica al otro lo concentrados que estamos en él y en su perspectiva. Algunos ejemplos que podemos utilizar son: *parece que lo que usted cree profundamente es ...; sí, te he entendido bien, te sentiste...*

### 3.5 El resumen

Esta herramienta nos ayuda a recatar dentro de una discusión cuáles son los puntos más importantes de lo que se está discutiendo. Se trata de ayudar a las partes a centrar su atención en los puntos críticos del conflicto pero poniendo atención también en los sentimientos presentes. Ayuda a detener la confrontación. Nos da la oportunidad de ponernos en el lugar del otro. Resume lo dicho en término de intereses eliminando el lenguaje tóxico y dañino.

### 3.6 La expresión sin ofender

Es la otra parte de la comunicación constructiva. Es expresarnos de la manera que seamos menos ofensivos y que ayude a la otra persona a saber **concretamente** lo que queremos. Procurar hablar en una forma descriptiva y no valorativa debería ser la consigna para **aplicar** esta herramienta. Debe evitarse las **exageraciones** y las expresiones generalizadas como siempre, jamás, nunca. Es ocupar mensajes yo, expresar lo que me ofendió o molestó sin **echarle** la culpa al otro. Este tipo de mensajes tienen tres partes: me siento ... (emoción o sentimiento); cuando usted ... (decir lo que hizo el otro: un hecho) y porque ... (el efecto de tal comportamiento).

### 3.7 La retroalimentación

De acuerdo a un documento proporcionado por INTRAPAZ, cuyo autor es Training Resources Group, la retroalimentación significa hacer saber a alguien a tiempo y de forma descriptiva cómo se está **desempeñando** e incluye hacer observaciones positivas o negativas. Si se utiliza hábilmente puede realzar **grandemente** no sólo el desempeño de unos sino puede ser **muy** útil en la mayoría de las otras situaciones desde la gestión hasta la vida familiar cotidiana. Esta herramienta tiene un impacto sobre el **desempeño** y las relaciones porque no **siempre** es un acto que genera comodidad, sobre **todo** cuando la **información** que se **comunica** es deficitaria o negativa.

En este caso, vale la pena evaluar cómo hemos sido educados para comunicar a través de esta herramienta. Hay quienes gritan o critican a aquéllos o aquéllas que no desempeñan correctamente sus funciones. Otros deciden sufrir en silencio, pero se quejan detrás de las espaldas de quienes están molestándoles. Por el contrario, cuando se debe exaltar algo bien hecho, difícilmente se le dice por envidias o egoísmos personales. Estos son patrones culturales aprendidos desde la niñez y persisten como adultos formando la base de patrones ineficaces se colocan a la defensiva y tratan de “explicar” su comportamiento dando razones **para** sus acciones. No escuchan bien o atacan al mensajero. Todas estas respuestas **tendrán** probablemente el resultado de que la persona que proporciona la información se muestre menos susceptible de **dar** la reacción en el futuro a otras personas la próxima vez.

### **Los lineamientos para hacer más eficaz esta herramienta son:**

- ⇔ Hacer declaraciones concretas; apoyar las declaraciones generales con ejemplos concretos.
- ⇔ Utilizar un lenguaje descriptivo en vez de enjuiciamiento.
- ⇔ Ser directo, claro y escueto.
- ⇔ Debe estar dirigida a un comportamiento sobre el que la persona que recibe la información puede hacer algo. Esto significa que debemos evitar resaltar las deficiencias en la persona.
- ⇔ Debe ser oportuna. Esto debe darse después del comportamiento en un período de tiempo razonable.
- ⇔ Tomar en cuenta las necesidades de la persona que da y recibe la retroalimentación.
- ⇔ Debe estar bien planificada. Requiere meditación cuidadosa y de forma regular respecto a qué decir, en qué orden y cuánto.

### **EJERCICIO:**

1. Después de haber leído toda la unidad, es importante analizar cuáles son las destrezas que el docente –dentro del ciclo docente- aplica diariamente. Junto con otras dos personas de su grupo de colegas, definan claramente cuáles son las capacidades que se utilizan dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje para evitar llegar al conflicto de aprendizaje y de relaciones que podría surgir dentro del aula. Evalúen cuáles de ellas poseen y definan cómo podrían desarrollar las que no poseen. Preparen una lista de las mismas y preséntenla a su grupo de estudio.
2. Con base en el conflicto que usted ha venido analizando, determine quién o quiénes podrían involucrarse como mediadores para contribuir a la transformación o resolución del mismo describiendo las cualidades y capacidades que posee cada uno. Escriba una lista de roles que deberían de representar.

*Ahora que ha finalizado el estudio de esta unidad, elabore un juicio acerca de sus logros. Compare el objetivo planteado al inicio con sus resultados y, si está satisfecho (a), continúe con la siguiente unidad.*

# Unidad 6

## La construcción de la paz desde el aula

**N**os pertenece el pasado, pero nosotros no pertenecemos al pasado, sino al presente. Somos artífices del futuro, pero tampoco pertenecemos al futuro.

*Gandhi (2-11-45)*

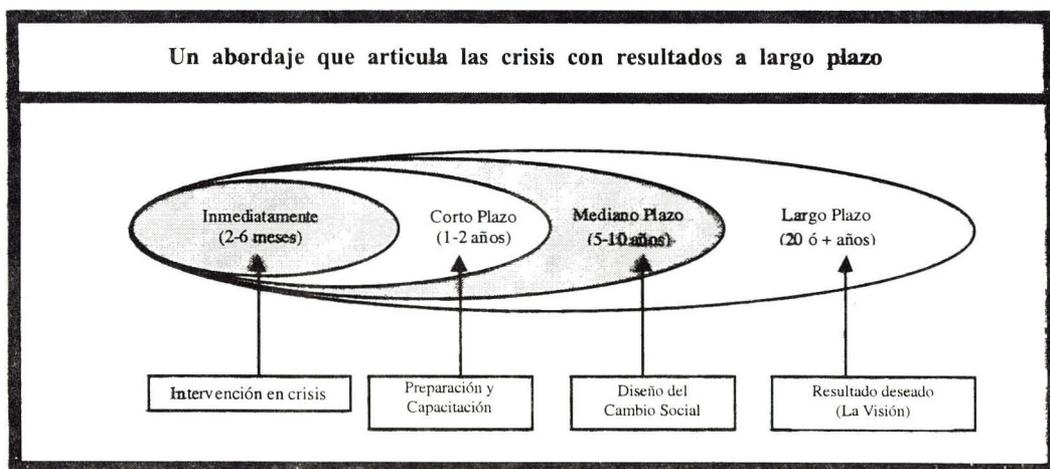
# Objetivo

Determinar las formas en que pueden abordarse los conflictos para diseñar un plan de acción para la construcción de la paz en el aula.

## 1. Un abordaje que articula la crisis

Cuando estamos **trabajando** en nuestra vida cotidiana **constantemente** tomamos decisiones **que**, de alguna manera, nos ayudan a regular los problemas que se van presentando. Algunas veces debemos pensar **rápidamente** para responder de igual manera y aquí es donde los conflictos comienzan a tener cabida. Supongamos que un estudiante comienza a cuestionarle sobre los contenidos de enseñanza que están trabajando. Él desea saber más sobre el tema y usted siente que lo que el estudiante pretende es poner “en tela de duda” lo que usted está diciendo (sus relaciones con el grupo no han sido perfectas). Su respuesta es natural porque todos tenemos mecanismos de defensa para responder a los estímulos que **percibimos**, pero el dilema es más simple de lo que nos imaginamos. ¿Qué tal sería que en lugar de sentirse “atacado” usted lanzara la pregunta **concreta** para indagar cuál es la necesidad del **estudiante**? Esto nos ayudaría mucho **para** evitar **problemas**, pero sobre **todo**, evitar el gasto de **energías** propias que entorpecen el proceso **didáctico** y nos hacen **perder el tiempo** tan preciado en la educación.

De igual manera surgen los conflictos más graves esos donde no nos logramos **poner de** acuerdo y dan lugar a **confrontamientos** sociales mucho más delicados. OEA/PROPAZ propone un abordaje para articular las crisis pero con la visión de obtener **resultados** a largo plazo el cual **Lederach** diseñó. Tiene una aplicación amplia para la visión **social** y, quizás, creamos que **no** se adapta al aula, pero conforme usted avance en la **unidad** verá **que** sí la tiene. De **acuerdo** con el diagrama que le presento a continuación tiene **que** ver el **hoy** y el mañana en conjunto. Con esta propuesta se pretende llegar al “verdadero fondo” de la crisis **para** intentar generar formas **que** la regulen de manera que tenga una triple visión: a corto, mediano y largo plazo. **Esto** implica **naturalmente** buscar formas de intervención inmediata que **detengan** la escalada del conflicto y partiendo de allí se pueda preparar y capacitar a las personas a corto plazo **para** diseñar o **visualizar** los cambios que necesitan generar para obtener el resultado deseado a largo plazo. Quizás esta propuesta podría **retitularse**: un abordaje que articula los conflictos en la educación con resultados a largo **plazo** y el diseño del cambio debería ser educativo y no social.



*Fuente:*  
OEA/PROPAZ (1997). *Cultura de Diálogo: Desarrollo de Recursos para la Construcción de la Paz. Guatemala: materiales de apoyo de curso de capacitación.*

Si tomamos lo dicho anteriormente como base para mejorar los problemas de educación, quizás dejaremos de culpar a los grados anteriores como los **responsables** del poco aprendizaje que tienen los estudiantes. Ahora es el momento “temporal” que nosotros poseemos para aceptar el reto de mejorar nuestro país **con** una nueva **visión**. Significa que debemos trabajar para resolver los problemas inmediatos **pero**, a la vez, **prepararnos** para los cambios que vendrán después de atacar el **problema coyuntural**. Esto traería una nueva visión de los otros espacios educativos, hacer **propuestas** para corregir los problemas y lograr la visión que debería proyectarse a largo plazo. Naturalmente, cuando hablamos de currículos educativos tenemos que pensar en perfiles que nos permitan evidenciar lo que nuestros **estudiantes** deben tener como base para ingresar a nuestra institución y, a la vez, perfiles de egreso que demuestren la capacidad que ellos y ellas poseen para proyectarse **comunitariamente** con su especialidad profesional.

Un ejemplo sencillo de lo que le quiero transmitir es el siguiente: Trabajando como docente de estudiantes graduandas de secretariado detecté que una **jovencita** tenía dificultad para leer. ¡**Dificultad** para leer a los 17 años! ... lo que se traduce en **analfabetismo funcional**. **Aunque** usted no lo crea, así fue. **Naturalmente**, pude haber culpado a la maestra de primer **grado** de primaria por no **haberle** enseñado a leer. Obviamente tenía que preguntarme **¿cómo es posible que esta** jovencita aprobara toda la primaria, **básicos** y dos años de secretariado (**problema del sistema**) sin que **nadie** en la **escuela** se hubiera **dado cuenta** de que no sabía leer (**problema del subsistema**)? (Aquí vale la pena preguntarnos cuántos **estudiantes** tienen **problemas de analfabetismo funcional** en **nuestra** institución.) Esto provocaba una crisis **muy** seria para ella, probablemente no se graduaría porque **tendría** problemas para **rendir** en las **pruebas de destrezas** y, en secretariado, el 95% de las **asignaturas** en el último año son de desarrollo de destrezas (**problema coyuntural**). Posteriormente realicé una **evaluación** para confirmar mi diagnóstico, el cual resultó afirmativo: la jovencita no sabía leer con **fluidez** y su nivel de **comprensión** era **muy** bajo: tenía **problemas** con las maestras del **grado** ya que **todas** pensaban que era “tonta” porque no rendía **académicamente** en las **pruebas** diarias y **presentaba** baja autoestima, además de no saber qué le pasaba pero sus **compañeras** de grado “sólo le perdían la **paciencia**” (**problema de relación**). La **pregunta** crucial era: **¿se podrá** graduar con esta deficiencia (**problema coyuntural**)? **Informé** a las **autoridades** del plantel educativo para plantear una solución alternativa **al problema**. El **otro problema** era **esperar** de ella toda la **cooperación** posible en la **terapia autodidáctica** que tendríamos que **trabajar** rindiendo **también** en las **asignaturas** que **cursaba** en ese **momento**. Diseñé ejercicios y trabajos **extras** para ella de manera que pudiéramos resolver la crisis **inmediatamente** con la **expectativa** de un **resultado deseado**: leer con **fluidez**, **pero** no **para aprobar** las **asignaturas** oficiales. **Aún** así, se sugirió que **se considerara** continuar con el **trabajo** extra hasta que –graduada o **no graduada**– **pudiera** leer con **fluidez** en su trabajo como secretaria. Para acortar la historia, la jovencita no se graduó, no resintió el resultado, pero terminó leyendo con **fluidez** después de **dos años**. Actualmente trabaja como **secretaria** de Gerencia en una prestigiosa empresa.

Es natural que también debemos tener claro que los tiempos plasmados en el diagrama anterior no tienen mucha relación con el ejemplo que le presenté, pero si quisiéramos adaptarlo, podríamos analizar los siguientes aspectos:

Inmediatamente	el problema es el de la lectura disfuncional (analfabetismo funcional).
A corto plazo	el problema de relación es con maestros y las acciones que tomamos para ayudar a la estudiante con el problema.
A mediano plazo	el problema es cuestionar los sistemas de supervisión y sistemas evaluativos de la institución educativa, así como el código ético de las maestras en cuanto a la aprobación de estudiantes que verdaderamente no saben leer.
A largo plazo	el problema es identificar la filosofía y políticas educativas que tratan sobre el analfabetismo funcional desde las autoridades del sistema.

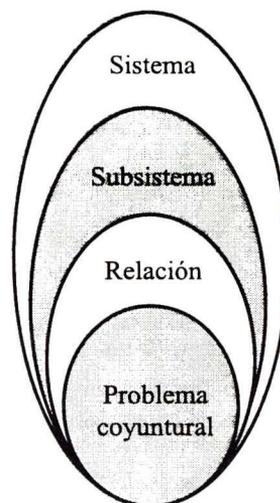
Confrontando esta experiencia con el diagrama, es necesario tomar en cuenta que los tiempos tuvieron que acortarse, pero el resultado deseado se alcanzó. Probablemente en el aula los tiempos no sean igual de medibles como lo propone Lederach. Con el diagrama presentado sí pueden abordarse los problemas más grandes de la educación, sólo que para ello tendríamos que convocar a autoridades del Ministerio de Educación Pública, propietarios de instituciones educativas, especialistas en currículum y evaluación, así como docentes, padres de familia, etc.

#### **EJERCICIO:**

Si usted ha venido analizando adecuadamente el conflicto que eligió en la Unidad 1, podríamos solicitarle en este momento que revisara cómo podría abordarse el conflicto para articularlo con visiones a largo plazo. Es importante que consulte con otros colegas sobre el conflicto para que juntos propongan un correcto abordaje. Preparen una lista de ideas que plasmen su propuesta y preséntenlo a su grupo de estudio.

## 2. Distintos niveles de abordaje de la transformación del conflicto

Siguiendo con el ejemplo que le comenté de la jovencita, veremos ahora cómo analizar los niveles del problema. Regresemos y releamos el párrafo donde le relaté el mismo. El *problema coyuntural* es que ella no sabía leer con fluidez y con bajo nivel de comprensión lectora, así como el que las asignaturas que cursaría en ese último año de estudios se basaban mucho en la destreza de lectura y escritura. El *problema de relación* se fundamentaba en tres aspectos: las maestras la visualizaban como “tonta”, sus compañeras le “perdían la paciencia” y ella tenía baja autoestima. El *problema del subsistema* radicaba en que ningún maestro o maestra de los años anteriores se dio cuenta que no sabía leer con fluidez o no tomó medidas para resolver el problema. El *problema del sistema* era que hubiera aprobado con el analfabetismo funcional redundando entonces en problemas de la política educativa utilizada por la institución que “la educó”.



**Fuente:**  
OEA/PROPAZ (1997). *Cultura de Diálogo: Desarrollo de Recursos para la Construcción de la Paz. Guatemala: materiales de apoyo de curso de capacitación.*

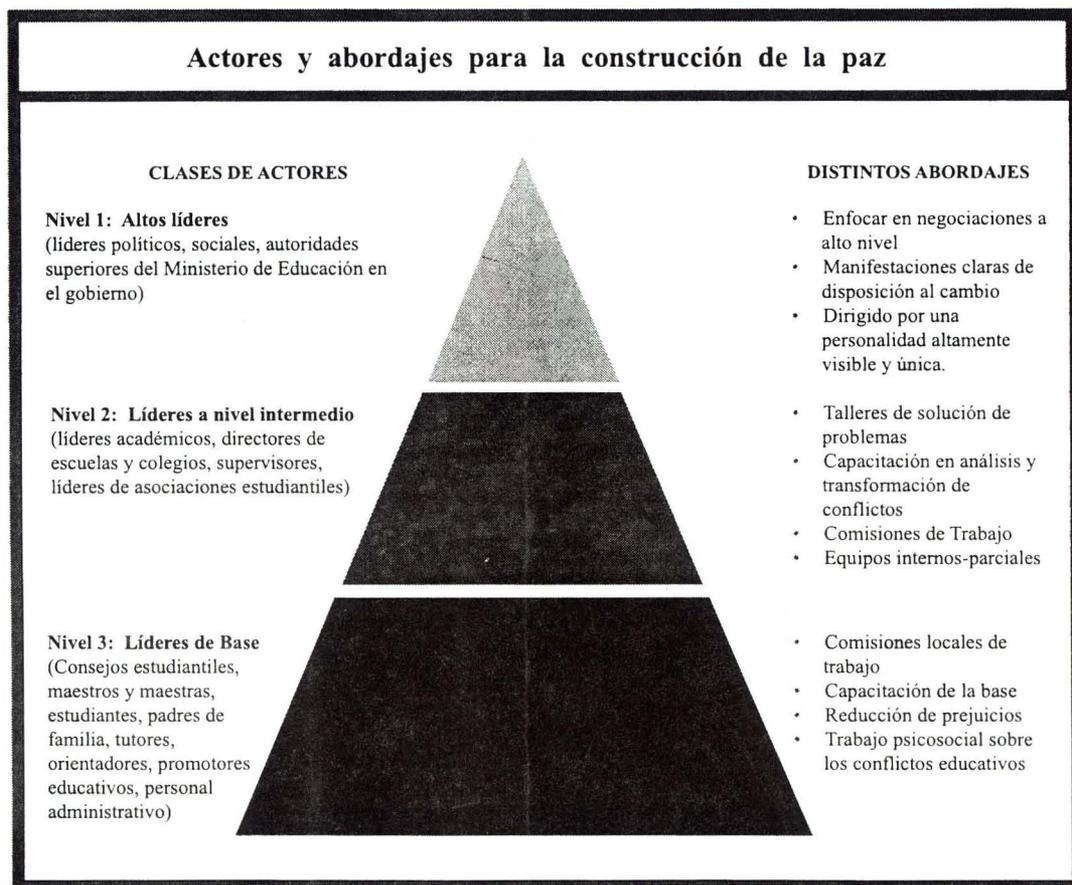
Es necesario que aclaremos aquí que el problema ejemplificado cumple con los objetivos generales de este material: ayudarle a identificar conflictos dentro del aula para que, utilizando las herramientas adecuadas, analice y transforme el mismo buscando todas las soluciones alternas posibles apoyándose en la comunidad involucrada en los conflictos.

### EJERCICIO:

Con base al conflicto que ha venido analizando, por favor realice ahora el análisis de los distintos niveles de abordaje de la transformación del mismo. Utilice el diagrama correspondiente y compártalo con su grupo de estudio.

### 3. Actores y abordajes para transformar el conflicto.

Cuando analizamos un conflicto debemos tomar en cuenta esencialmente a las personas que de alguna manera pueden contribuir a resolver el problema de base y, sobre todo, que de alguna manera estén involucradas en los intereses que le conciernen al gremio. Los actores son aquellas personas que, además de estar o no estar involucradas en el problema, pueden aportar soluciones alternas a la comunidad. En el caso de la educación es necesario considerar todos los niveles posibles que se encuentran interrelacionados. Con base en el diagrama que OEA/PROPAZ presenta y adaptado al campo educativo, es necesario que ahora usted identifique a las personas del campo educativo con quienes podrían trabajar la construcción de la paz desde cualquiera de los tres niveles que se mencionan. Los abordajes son todas las formas técnicas para hacerle frente al problema siempre para transformar el mismo o para construir un clima de paz en la comunidad afectada, en este caso, el aula.



*Idea original de J. P. Lederach y adaptado por C. Villagrán y M. Aragón de Viau*

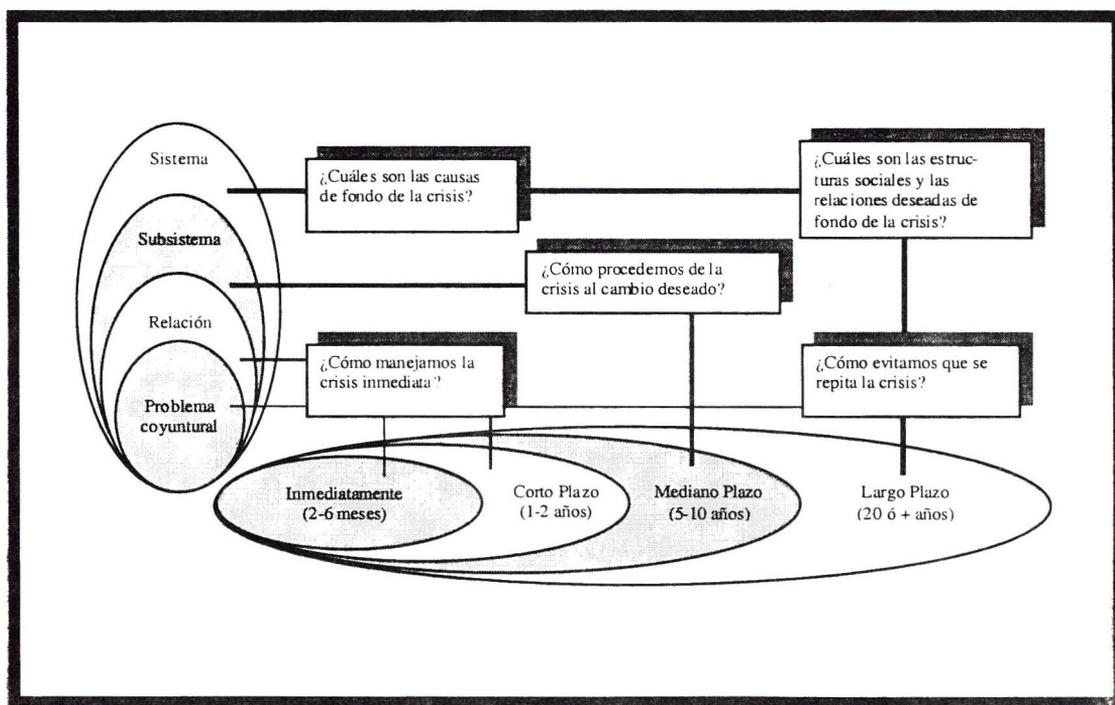
**Fuente:**  
OEA/PROPAZ (1997) *Cultura de Diálogo: Desarrollo de Recursos para la Construcción de la Paz Guatemala: Material de apoyo de curso de capacitación.*

## 4. Marco estratégico para la construcción de la paz

Para analizar el marco estratégico que OEA/PROPAZ y Lederach proponen es necesario que se tenga una doble visión:

- una en cuanto al problema en sí refiriéndonos a los abordajes (visualización que cada uno de los círculos están interrelacionados estrechamente entre sí) que deben realizarse, así como los niveles de relación que tendrán las personas para resolver el conflicto, encontrando las causas del fondo de la crisis, el nuevo diseño de estructuras sociales y relaciones que se desean y;
- la otra en cuanto a que los cambios que se realizan a nivel de la coyuntura están determinando, de alguna manera, cambios en el corto plazo y qué podemos esperar de estos cambios a mediano y largo plazo;

Para visualizar lo anterior, le presento el diagrama propuesto por OEA/PROPAZ, como sigue:



*Idea original de J. P. Lederach.*

*Fuente:  
OEA/PROPAZ (1997). Cultura de Diálogo: Desarrollo de Recursos para la Construcción de la Paz. Guatemala: material de apoyo de curso de capacitación.*

Las propuestas educativas necesitan cambios y pueden llevarse más años de los que se tuviera en la escuela misma, pero que al estar cambiando, la escuela contribuye desde ya a los cambios del sistema. Por ejemplo, supongamos que usted como autoridad de una institución educativa sabe que es necesario que se aprendan los idiomas mayas de la región donde se encuentra pero *todavía* no hay ley que le obligue a hacerlo. Entonces, integra dentro del pensum de estudios el aprendizaje del idioma mencionado. Si dentro de cinco años, las autoridades gubernamentales de Educación proponen la ley para que se obligue a las instituciones educativas a integrar el aprendizaje de un idioma maya dentro del pensum, para su institución no habrá problema porque ya había tomado esa medida; por lo tanto, no habrá conflicto alguno. Ahora bien, imaginemos que usted se dedica específicamente a ser facilitador (a) del aprendizaje dentro del aula y visualiza su trabajo como la construcción integrada del currículum educativo, tendría que aplicar la cuádruple visión en el tiempo para que, a largo plazo, se obtenga la visión deseada. Naturalmente, este tipo de acciones necesitarían del apoyo de sus colegas docentes y autoridades de la institución para que verdaderamente se construya el currículum deseado integrando todas las asignaturas y a los (las) docentes facilitadores (as) del aprendizaje en una misma meta: el perfil del egresado.

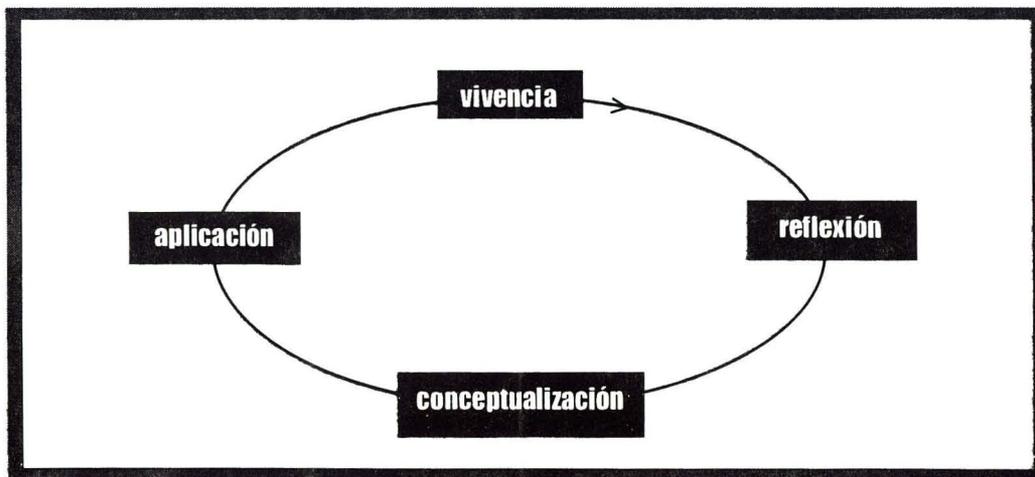
**EJERCICIO:**

Utilizando todos los ejercicios que ha venido trabajando para analizar el conflicto que eligió desde la primera **unidad**, realice el diseño del marco estratégico para la construcción de la paz –circunscrito a este problema. Prepare un informe para presentarlo a sus colegas y a su grupo de estudio.

## 5. La capacitación para manejar, analizar y transformar el conflicto – la autogestión

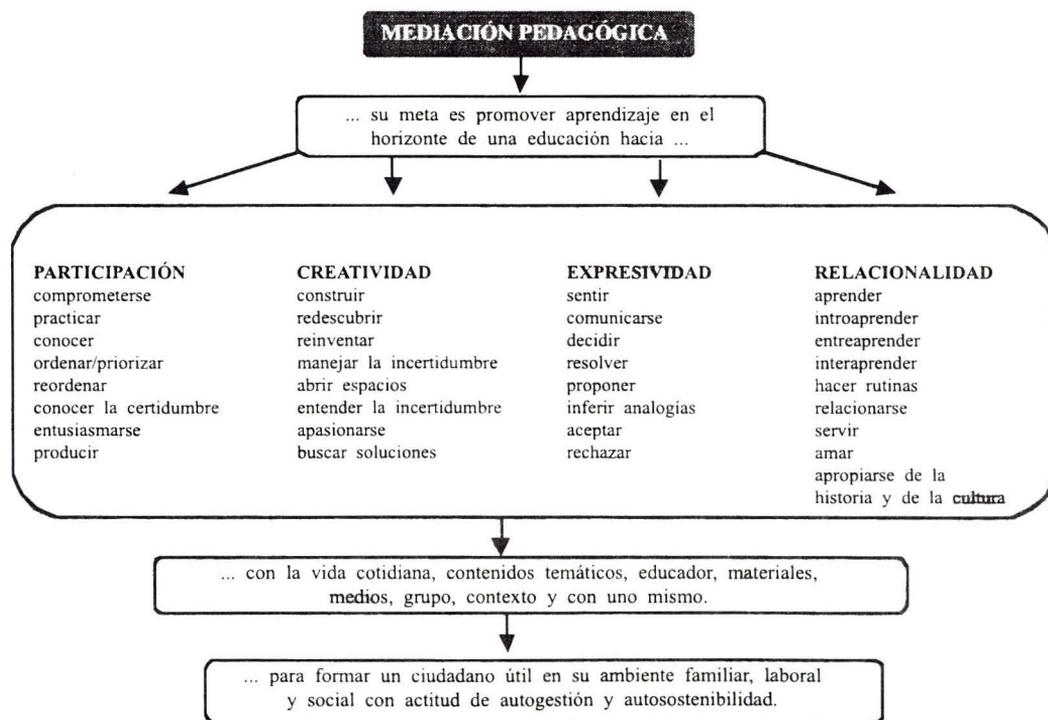
Para definir la capacitación que necesitamos para aprender a manejar, analizar y transformar los conflictos que cada día encontramos, necesitamos primero recordar que existe un ciclo de aprendizaje con el cual nosotros y todos los demás cambian sus formas de ser y de pensar, y valga la pena agregarle que esto debería evaluarse cada día que amanece.

Visto con una capacidad enorme de síntesis, el ciclo de aprendizaje para adultos –Andragogía- se visualiza como sigue (Aragón, 1999):



El ciclo debe iniciar con la *vivencia* en donde nosotros, como facilitadores del aprendizaje, organizamos, conducimos procesos, creamos condiciones y motivamos para el aprendizaje mismo. La siguiente actividad debe orientarse hacia la *reflexión* consciente del hecho que está estudiándose. Aquí nosotros compartimos percepciones, provocamos la auto-observación, comparamos comportamientos, analizamos causas y efectos de lo que se discute con el grupo de estudio. En la *conceptualización* inducimos a la creación de conceptos y sintetizamos con quien aprende, que en este caso serían nuestros estudiantes. En la *aplicación* validamos lo trabajado presencialmente, pero promovemos la transferencia de lo aprendido para que se relacione con el contexto personal de los estudiantes y regrese a ser una vivencia de manera que el ciclo dé inicio nuevamente.

De acuerdo con lo que Prieto y Gutiérrez (1994) promovieron como la Mediación Pedagógica, vale la pena retomar algunas de las ideas, pero más que ello medir hacia dónde debería dirigir (Aragón, 1987) su trabajo como docente, facilitador o catedrático de estudiantes universitarios, quienes de alguna manera provocan conflictos dentro del aula por muchas razones. ¿Qué es la Mediación Pedagógica? Es una nueva metodología que vino a romper los modelos educativos que todavía tienen alguna vigencia dentro de las aulas. Para sintetizar las ideas, le presento el esquema que sintetiza su propuesta:



Síntesis realizada por la Licda. Mariana Aragón Castro de Viou (1997).

Vale la pena aclarar aquí los nuevos conceptos que se presentan sobre aprender: el primero (aprender) es un proceso general visualizado como un ciclo, mientras que *introaprender* es cuando usted aprende de sí mismo (a) a través de la reflexión. *Entreaprender* es cuando aprendemos del grupo e *interaprender*, cuando aprendemos con otra persona en particular.

**EJERCICIO:**

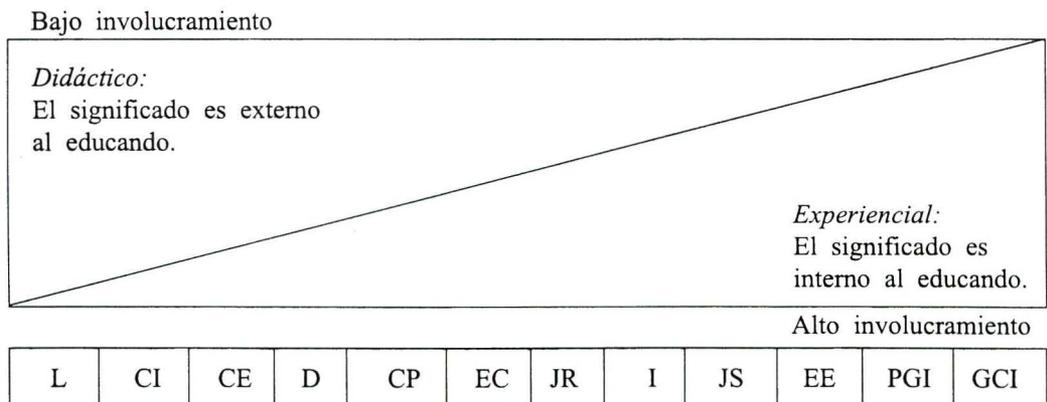
En este momento vale la pena detener la lectura y autoanalizar su visión personal de la docencia o de la facilitación educativa, la mediación pedagógica que usted realiza con sus estudiantes. Por favor responda si usted ha diseñado sus actividades con la visión del ciclo de aprendizaje y si dentro de las actividades que ha realizado están inmersos todos o algunos de los verbos que están enlistados en la síntesis de la mediación pedagógica. Este trabajo no tiene que entregarlo ni presentarlo tan sólo debería comentarlo con su grupo de estudio y de colegas.

Muchos de los problemas que pasamos en el aula son porque nosotros mismos nos imponemos tanto trabajo que a veces no sabemos para qué estamos enseñando o, como sucede con mayor frecuencia, los estudiantes no saben ese para qué porque nos hemos olvidado de decirselos. Por eso mismo, es necesario definir nuevas metodologías que permitan coadyuvar a la creación del ser humano altamente social, con actitud de autogestión y autosostenibilidad, ése que todos hemos deseado ser pero que por alguna razón no logramos alcanzar con tanta facilidad. Son pocos los que verdaderamente aprenden a ser altamente sociales con actitud de autogestión y autosostenibilidad porque las mismas exigencias actuales de la sociedad son otras.

La nueva cultura del aprendizaje (Pozo, 1999) requiere el diseño de nuevas destrezas de pensamiento que permitan dejar a un lado los contenidos de aprendizaje por la adquisición de nuevas formas de procesar la información que recibimos ... ¿por qué? Por la velocidad con que viaja la información, la velocidad con que tenemos que tomar decisiones para resolver problemas sencillos y complejos: los conflictos de los que hemos venido hablando a lo largo de este material.

Por eso mismo, presentando parte de lo que Hall (1971) propuso alguna vez y que Training Resources Group ha adaptado y proyectado para la capacitación de personas, le presento el diagrama siguiente:

**Continuo del involucramiento para diversas tecnologías de capacitación**



Para analizar el diagrama es necesario que tengamos claro que las letras que se encuentran por debajo del rectángulo son estrategias educativas de capacitación que ordenadas secuencialmente permiten que el (la, los, las) estudiante (s) inicien un ciclo de aprendizaje con un significado externo porque precisamente están aprendiendo algo que no saben. La meta debe ser alcanzar el lado derecho inferior del rectángulo de manera que el aprendizaje sea altamente basado en la experiencia para que la misma motivación y el aprendizaje surjan del yo interno del educando haciéndole autosostenible y con capacidad de autogestión ante la problemática cotidiana de la vida y, sobre todo, responsable de su propio aprendizaje.

Las estrategias que se presentan como alternativas metodológicas se enlistan a continuación –en el orden de presentación didáctica:

**a. Lectura (L)**

Es la que menos involucra al estudiante. Es reactiva. Los materiales deben ser leíbles y legibles, así como relacionados con las metas y contenidos del aprendizaje. Los materiales impresos explican, suplementan o refuerzan lo aprendido.

**b. Charla Interactiva (CI)**

Puede usarse antes o después de una experiencia de aprendizaje para enfocar datos provenientes de una experiencia particular. Ayuda a darle y encontrar sentido al aprendizaje y aumenta la probabilidad de aprender de nuevo la forma de aprender a partir de sus experiencias cotidianas. Aquí tienen mucha aceptación las presentaciones visuales para estimular la información de la misma manera.

**c. Conferencia Experiencial (CE)**

Esta actividad involucra más al estudiante que lo que hace la conferencia tradicional porque incorpora actividades que realiza el grupo de estudio. En este caso, el (la) facilitador (a) expone lo pertinente en cuanto a contenidos y el grupo de aprendizaje ejecuta acciones para fortalecer y dar forma a los contenidos de acuerdo con su propio contexto. Es conveniente intercalar las actividades para que juntos construyan una experiencia completa de aprendizaje.

**d. Discusión (D)**

Esta es una intervención didáctica y puede utilizarse en la enseñanza de conocimientos para plantear, aclarar o reforzar conceptos. En la enseñanza de destrezas se usa para intercambiar ideas e información importante sobre cómo funciona algo para formular y responder preguntas. Al iniciar, se pide a los estudiantes que, utilizando el contenido de estudio, encuentren respuestas en conjunto para encontrar la aplicación de los mismos en el ejercicio profesional o tareas de la vida cotidiana.

**e. Capacitación con Participación (CP)**

Aquí las destrezas de dirección juegan un papel importante porque a través de la organización de actividades es como van aprendiendo a tomar decisiones. Implica el involucramiento de todos y todas en el aprendizaje y ejecución de lo aprendido. Todavía aquí se entrega guías de trabajo para desarrollarlas de manera que la dirección del aprendizaje sea propiedad del (de la) facilitador (a). La enseñanza de destrezas es, quizás, uno de los problemas más serios que el (la) facilitador (a) del aprendizaje tiene por delante porque tiene que sistematizar la enseñanza y, a su vez, respetar las diferencias individuales de las personas. Por lo mismo, requiere una planificación muy ordenada y minuciosa para obtener resultados concretos de rendimiento.

**f. Estudio de Caso (EC)**

Esta estrategia es una de las más enriquecedoras porque permite analizar y tomar decisiones que a través de la discusión encuentra el refuerzo del aprendizaje teórico y técnico de los contenidos de enseñanza. Algo que lo hace más rico es que el estudiante se encuentra como observador y, por lo tanto, puede analizar objetivamente el caso.

**g. Juego de Roles (JR)**

Esta dramatización permite conocer –al grupo- las destrezas individuales que poseen las personas involucradas en el grupo de aprendizaje o de estudio. El mayor aporte lo dan los estudiantes-. Se analizan reacciones, resultados, dramatizaciones, fortalezas, debilidades, comportamientos aislados, sentimientos, respuestas, etc. Aquí la retroalimentación tiene un florecimiento increíble porque el grupo aporta sus propias concepciones de las personas que integran el mismo grupo; por lo tanto, habrá una socialización incalculable. Se distinguen capacidades individuales y, sobre todo, se detectan líderes, así como el examen, práctica y desarrollo de destrezas para resolver problemas.

**h. Instrumentación (I)**

Estos son cuestionarios, escalas de clasificación, encuestas u otros tipos de formularios en que los estudiantes consignan información de sí mismos o de situaciones que requieren su discusión dentro del aula. La información es proporcionada por los mismos participantes y puede ser usada por ellos y ellas. Las respuestas se valoran, interpretan y se discuten con relación a la teoría o los contenidos de estudio. No deben utilizarse simplemente para presentar conceptos porque invitan a los participantes a explorar sus creencias, sus reacciones y lo que pudieran hacer con relación a la materia de estudio. Este material no debe dejarse solamente para que se responda. Debe incluir actividades que permitan interiorizar la información a través del análisis y discusión de la información vertida para verificar la comprensión de la misma. El punto final es desarrollar normas para el grupo de manera que se enfoque la aplicabilidad personal de los datos obtenidos.

**i. Juego de Simulacro (JS)**

Este juego se basa en un modelo de cómo opera algún sistema (podría adaptarse a la especialidad de la carrera en que está usted sirviendo). Todos asumen papeles dentro del sistema manipulándolo hacia el logro de algún objetivo para descubrir procesos e interacciones involucradas. Las reglas del juego son: trabajar con otros, trabajar dentro del sistema, captar consecuencias de las decisiones/acciones, volver a probar y discutir. La participación es alta pero el contenido es determinado de antemano.

**j. Experiencia Estructurada (EE)**

Esta experiencia pretende que los estudiantes aprendan a completar el ciclo de aprendizaje experiencial. Se realiza una actividad diseñada para producir efectos o aprendizajes, anuncian sus reacciones, discuten lo sucedido y el significado correspondiente; sacan conclusiones y formulan generalizaciones en torno a sus aprendizajes en términos del mundo real. Por último, planifican aplicaciones. Esta es la única estrategia que completa el ciclo de aprendizaje en un período de tiempo previamente definido. Tiene un alto nivel de participación y de procesamiento de datos. El contenido de aprendizaje se genera con los estudiantes de manera interactiva. La tarea del facilitador consiste en tomar lo generado y enfocarlo nuevamente como objetivo de aprendizaje. Es útil y flexible; generan y enfocan datos hacia aprendizajes particulares, pero la principal destreza para su utilización implica adaptarlos a las necesidades de aprendizaje particulares de los estudiantes y ayudarlos a procesar e integrar los datos generados.

**k. Pequeño Grupo Intensivo (PGI)**

Se han llamado grupos D, T, de desarrollo, de encuentro, de asesoramiento o de terapia. Existe un alto nivel de involucramiento e interacción de los estudiantes. Los pequeños grupos intensivos utilizan la discusión como materia prima del aprendizaje. Se pretende que procesen datos de una experiencia de aprendizaje particular, proporcionar una oportunidad para la toma de riesgos, probar un comportamiento nuevo y ensayar ideas para su aplicación posterior. Resulta conveniente diseñar actividades sin líderes para contribuir a la organización general del grupo de manera que se socialice, pero a la vez para desarrollar destrezas en los que todavía no se creen líderes. Conviene formar grupos heterogéneos con una cantidad de estudiantes que sea nivelado en todos los grupos.

**l. Grupo de Crecimiento Intensivo (GCI)**

Es la que más involucra la interacción entre los participantes. Es proactiva. Aquí se integra a todo el grupo como uno sólo y tiene las mismas características que el anterior.

## 6. Algunos comentarios finales

Con todos los años que la educación ha intentado formar personas, la humanidad debería estar actualmente más equilibrada, pero no siempre es así ... todavía existen pugnas y discrepancias que llevan a conflictos genuinos que detienen el desarrollo mismo de las sociedades. Es necesario identificar cuáles son los problemas coyunturales de la educación para rediseñar nuevas formas de aprendizaje que permitan al hombre crecer y desarrollarse con una visión mística de proyección hacia sus congéneres respetando el entorno individual de los mismos.

No podemos concebir que sólo podremos construir una cultura de paz. Ni siquiera debemos imaginármolo. Es necesario unir brazos para que, con la mejor intención y visión, se logren los ideales más altos de la educación, los que la temporalidad y los estudios científicos nos dictan con sus avances, aquellos que vemos plasmados en la vida de los líderes sociales que sirven como ejemplo en sus comunidades, esas personas que, cuando las vemos, nos preguntamos ¿cómo es posible que hayan tenido tanto éxito?

Para formar líderes es necesario “saber” qué podemos hacer y lo que no, delegarlo en otros. Significa medir nuestras potencialidades y debilidades para apoyarnos en los demás para crear equipos integrados y multidisciplinarios que se forjen juntos con ideales similares pero que respeten las diferencias individuales así como las jerarquías de valores personales. De nosotros depende ... la cultura de la paz no puede surgir de los demás, si no surge de nosotros mismos.

### EJERCICIO:

1. Con base en todo el análisis que usted ha realizado sobre el conflicto que detectó, por favor escriba una lista de las metas que deberían alcanzarse, jerarquizada por importancia y en el tiempo. Diseñe las estrategias que necesitaría para llegar a ellas, tomando en cuenta todos los elementos que se relacionan con ellas. Prepare un informe para presentarlo a sus colegas o grupo de estudio.
2. Escriba una carta para la comunidad educativa de su área geográfica, plasme en ella sus ideales para analizar y transformar los conflictos educativos. De ser posible, publíquela en cualquier medio de comunicación y, sobre todo, hágamela llegar para saber que usted terminó el estudio de este material.

*Ahora que ha finalizado el estudio de esta unidad,  
elabore un juicio acerca de sus logros. Compare los objetivos planteados  
al inicio con sus resultados y, si está satisfecho (a), prepare a los miembros de su  
comunidad sobre este tema.*

## Referencias

# Bibliográficas

Es importante hacer ver que muchas de las ideas plasmadas en este material son producto del material de apoyo utilizado (cuaderno de cátedra) en el *Curso de Análisis y Transformación de Conflictos* en el cual la autora participó en 1999. Este taller estuvo organizado por INTRAPAZ, URL.

A pesar de ello, se enlistan algunas de las referencias plasmadas en el material y, posteriormente, se presenta una bibliografía sugerida para que usted se enriquezca sobre el tema de conflictos.

Álvarez Araya, O. (s/a). **Construcción de Consensos en Centro América.** S/p: Ediciones UPAZ.

Aragón, M.; A. Najarro; A. Valenzuela. (Comp.). (1998). **Estrategias para desarrollar el pensamiento constructivista.** Guatemala: URL, PROFASR.

Delta Consultores (s/a). **Características de un líder.** S/p: s/e.

Doucet, I. (1998). **Buscando la Paz del Mundo.** p. 80. S/p: s/e.

**Enciclopedia Encarta** (1999). USA: Microsoft.

Gutiérrez, F. y D. Prieto. (1991). **Mediación Pedagógica: apuntes para una educación a distancia alternativa.** San José, Costa Rica: Radio Nederland Training Centre.

Hall, J. (1971). **The Awareness Model: A Rationale of Learning and Its Application to Individual and Organizational Practices.** Conroe, TX, USA: Teleometrics.

INTRAPAZ (1999). **Análisis y Transformación de Conflictos.** Guatemala: URL-material de apoyo del curso del mismo nombre.

Lederach, J. P. (1996). **Mediación.** África: Gernika Gogoratz.

Mitchell, C. (1994). **El proceso y las fases de la Mediación.** África: Gernika, Gogoratz.

OEA/PROPAZ y CDR Associates (1997). **Cultura de Diálogo: Desarrollo de Recursos para la Construcción de la Paz.** S/p: s/e.

Pozo Municio, I. (1999). **Aprendices y Maestros. La nueva cultura del aprendizaje.** España: Alianza.

Wher, P. (1978). En INTRAPAZ (1999). **Análisis y Transformación de Conflictos.** Guatemala: URL-material de apoyo del curso del mismo nombre.

## Otra bibliografía sugerida

- Acland, A. F. (1993). **Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones.** Barcelona, España: Paidós.
- Augsburger, D. (1984). **¿Diferencias personales? Enfrentelas con amor.** El Paso, Texas, Estados Unidos de Norteamérica: Mundo Hispano.
- Bejarano, J. A. (1994). **La construcción de la paz: Una aproximación desde la teoría de la resolución de conflictos.** Estudios Internacionales. Revista de IRIPAZ, Año 5, N° 10.
- Bianchi, R. (1996). **Mediación y conciliación.** Buenos Aires, Argentina: Zavalia.
- De la Bedoyere, Q. (1993). **Cómo resolver problemas en equipo.** Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Bonafe-Schmitt, J. P. (1988). **La justicia de lo cotidiano, los modos formales e informales de regulación de los pequeños conflictos.** Donostia, San Sebastián: Laboratorio de Sociología Jurídica.
- Borisoff, D. y Borisoff, V. (1991). **Gestión de conflictos. Un enfoque de las formas de comunicación.** Madrid, España: Díaz de Santos.
- Bunge, M. (1992). **La regulación de conflictos.** Madrid, España: s/e.
- Burle'Alle, M. (1990). **La escucha clara en el desarrollo personal y profesional.** Bilbao, España: Deusto.
- Campbell, S. (1990). **Cómo resolver las discrepancias en el trabajo y en la vida diaria.** Bilbao, España: Deusto.
- Conamaj. (1995). **Resolución alternativa de conflictos.** San José, Costa Rica: Serie de cuadernos del sector justicia N° 3.
- Curle, A. (s/a). **Conflictividad y Pacificación.** Barcelona, España: Harder.
- De Bono, E. (1994). **Conflictos: Una mejor manera de resolverlos.** Barcelona, España: Plaza y Janes.
- Filley, A. (1989). **Solución de conflictos interpersonales.** México: Trillas.
- Fisas Armengol, V. (1987). **Introducción al estudio de la paz y de los conflictos.** Barcelona, España: Lerna.
- Fisher, R. (1991). **Cómo construir una relación que lleve al sí.** Bilbao, España: Deusto.
- Galtung, J. (1985). **Sobre la paz.** Barcelona, España: Fontamara.
- Ghali, B. (1992). **Un programa de paz.** Nueva York, Nueva York, Estados Unidos de Norteamérica: Naciones Unidas.
- Gómez Pomar, J. (1991). **Teoría y técnicas de negociación.** Barcelona, España: Ariel.

- Grasa, R. (1991). **La resolución de conflictos**. Barcelona, España: s/e.
- Hodgetts, R. (1991). **Comportamiento en las organizaciones**. México: McGraw-Hill.
- Kreisberg, L. (1975). **Sociología de los conflictos sociales**. México: Trillas.
- Lash, R. (1985). **Manual de ejercicios para la resolución de conflictos**. San Francisco, CA, Estados Unidos de Norteamérica: The Community Boards Program.
- Lebel, P. (1990). **El arte de la negociación**. Barcelona, España: CEAC.
- Lederach, J. P. (1986). **Elementos para la resolución de conflictos**. México: Serpaj.
- Lederach, J. P. (1986). **La regulación del conflicto social**. Estados Unidos de Norteamérica: Comité Central Menonita.
- Lederach, J. P. (1995). **Conflicto y violencia**. Guatemala: Semilla.
- Lederach, J. P. (1996). **Enredos, pleitos y problemas**. Guatemala: Semilla.
- López Yarto, L. (1992). **Formas constructivas y formas evasivas de abordar los conflictos**. España: Santander.
- Mardones, J. (1992). **Conflictos sociales: contradicciones y posibilidades de la sociedad actual**. España: Santander.
- Martínez, V. (1992). **El conflicto en la familia: una estrategia para abordarlo**. Santander, España: Sal Terae.
- McNeil, E. (1975). **La naturaleza del conflicto humano**. México: Fondo de cultura económica.
- Ochoa García, C. (1990). **Identidad, procesos culturales y conflicto**. Guatemala: IRIPAZ.
- Ochoa García, C. (1991). **Guía para el análisis y resolución de conflictos**. Guatemala: IRIPAZ.
- Padilla, L. A. (1991). **La intermediación: Un análisis comparativo**. Guatemala: IRIPAZ.
- Porkas, S. (1992). **Cómo resolver problemas y tomar decisiones sistemáticamente**. México: Iberoamérica.
- Raiffa, H. (1991). **El arte y la ciencia de la negociación**. México: Fondo de Cultura Económica.
- Schelling, T. (1984). **La estrategia del conflicto**. Madrid, España: Tecnos.
- Sowell, T. (1990). **Conflicto de visiones**. Buenos Aires, Argentina: Gedisa.
- Touzard, H. (1981). **La mediación y solución de conflictos**. Barcelona, España: Herder.
- Undurraga, J. (s/a). **La paz no se da, se construye**. Caracas, Venezuela: Fundalatin.
- Wallenstein, P. (1990). **Un marco teórico para la resolución de conflictos**. Guatemala: IRIPAZ.