

MODULO FORMATIVO IV

Cuaderno de trabajo n° 4 para el
alumnado

“EL CONFLICTO”

NOMBRE: _____

GRUPO: _____



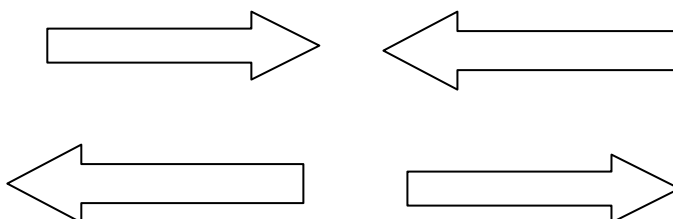
CONTENIDOS

- 1)EL CONFLICTO Y SUS ELEMENTOS
- 2)ANÁLISIS DE CONFLICTOS: IDENTIFICACIÓN DE SUS ELEMENTOS
- 3)FORMAS DE AFRONTAR LOS CONFLICTOS
- 4) LA MEDIACIÓN DE CONFLICTOS

1)EL CONFLICTO: DEFINICIÓN

Ejercicio 1: LAS FLECHAS.

A) De los dos pares de flechas, ¿cuál asocias con una situación de conflicto?
Explica las razones de tu respuesta.



B) Para conocer qué ha elegido la mayoría, votamos a mano alzada. Cuenta y escribe el resultado:

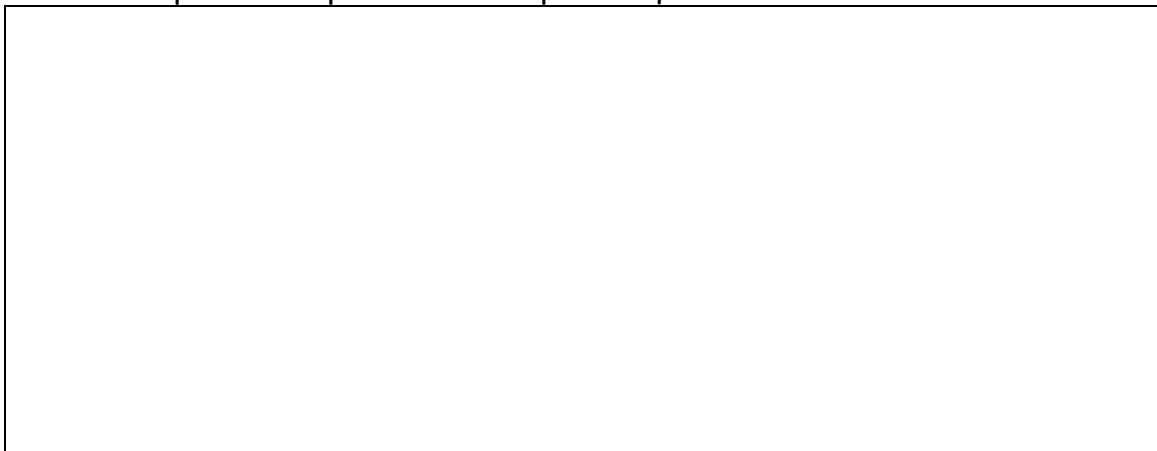
Flechas superiores: _____ Flechas inferiores: _____

C) Lee el siguiente texto:

Un conflicto es un desacuerdo entre personas (partes) porque quieren lo mismo, piensan distinto o se ofenden entre sí. En las relaciones sociales (familia, amigos, instituto) es normal que surjan conflictos. Eso no debe preocupar, ni asustar o culpar. Lo importante es el modo de tratarlos, porque según cómo lo hagamos, podemos resolverlo pacíficamente ganando algo las dos partes, pero también podemos enquistarlo o incluso agravarlo, de forma que una de las dos partes, o las dos, pierdan y se sientan mal.

Normalmente asociamos el conflicto con algo negativo (bronca, enfado, enfrentamiento, sufrimiento, inhibición...). Sin embargo, se trata sólo de un desencuentro o desacuerdo. Normalmente, confundimos conflicto con la respuesta que le damos. La tendencia es a reaccionar con la huida o con el ataque, lo cual suele agravar el problema. Si lo intentamos resolver pensando, hay más posibilidades de solucionarlo, incluso la relación entre las partes puede mejorar.

D) Enumera situaciones que consideres conflictivas. Luego las anotaremos en la pizarra para borrar aquéllas en las que se confunde el conflicto con la respuesta que se le da. Por ejemplo, una pelea no es un conflicto; el conflicto es el desacuerdo que hubo antes de pelear. La pelea es la respuesta que le dimos al conflicto.



1-1-Conflictos destructivos y conflictos positivos

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

Tres características definen los conflictos negativos, que también pueden denominarse destructivos:

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

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

Por el contrario, en el conflicto positivo, también denominado constructivo:

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

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

Todas las personas somos capaces de afrontar los conflictos de manera positiva o

negativa. **Podemos aprender a transformar los conflictos de manera pacífica** y ahí es donde cobra sentido la educación. Nadie nace con una predeterminación inevitable hacia un estilo u otro de resolución de conflictos, es posible aprender y mejorar de manera continua nuestro estilo de gestión de conflictos. Por debajo del conflicto negativo o destructivo subyacen en muchas ocasiones emociones de miedo y deseo de poder. El miedo, mecanismo importante para detectar y evitar situaciones de peligro, puede crecer y dominar a la persona, manifestándose en forma de reacciones agresivas, defensivas o competitivas, llevándonos inconscientemente hacia una actitud contraria a la resolución pacífica de los conflictos. Por eso es necesario reconocerlo y explorarlo, aprendiendo a la vez a dominarlo y encauzarlo. Para finalizar, una última pregunta. ¿Por qué tantas veces somos incapaces de resolver pacíficamente los conflictos, de transformarlos en algo positivo y constructivo? Son varios los factores que influyen en esta situación, factores que hay que conocer y frenar. Probablemente los más importantes sean los siguientes:

- * Subestimamos (infravaloramos) nuestra capacidad para resolverlos, pensamos que no lo vamos a poder hacer.
- * Discutimos sobre posiciones inamovibles y no sobre los intereses y necesidades que manifiestan los conflictos. (después hablaremos de estos niveles del conflicto)
- * Utilizamos estrategias de ganar-perder (después también veremos en qué consisten esta y otras estrategias de resolución o gestión de los conflictos), buscando únicamente nuestro propio beneficio a costa de la otra parte.
- * Discutimos y nos centramos en el pasado, en lo que sucedió, y no miramos hacia adelante, hacia lo que queremos que suceda en el futuro.
- * Definimos el problema como una solución anticipada, obviando que son muchas las alternativas posibles para resolver el enfrentamiento.
- * Nos creemos que sabemos qué es lo que los demás piensan, creemos adivinar sus verdaderas intenciones, cerrando así la posibilidad de diálogo y de entendimiento.
- * Pensamos que la resolución del problema les corresponde a ellos, ya que nosotros somos los que tenemos la razón y son los otros los que han originado el conflicto.
- * No aceptamos la legitimidad de la otra parte, como sucede en numerosas ocasiones en los conflictos padres/hijos o profesores/alumnos.

Ejercicio 2: LA CARTA SIN DESTINATARIO

Escribe una carta en un folio aparte, porque la vas a meter en un sobre. Dirígete a la persona que más te incomode de tu entorno (bien puede ser del instituto, tu barrio... etc.) sin revelar en ningún momento su nombre. Sólo tú la vas a leer. Fíjate que es una carta extraña porque no tiene destinatario. Vas a decir a esa persona todo lo que se te ocurra: por qué no te gusta, qué te ha hecho, cómo te sientes con ella, qué le deseas, qué le pides... Respeta el formato de las cartas que ahora vamos a recordar en la pizarra. Cuando la escribas, métela en el sobre, escribe en él tu nombre y apellido, ciérrala y entrégamela. Dentro de un mes, se os devolverán las cartas y encontraremos explicación a este enigmático ejercicio.

2) LOS NIVELES DEL CONFLICTO

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

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

Para entender los conflictos es necesario sumergirse y analizar lo que está por debajo de lo visible, ya que ahí radica la posibilidad de comprenderlos adecuadamente y de buscar una salida a los mismos.

Posiciones, intereses, necesidades

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



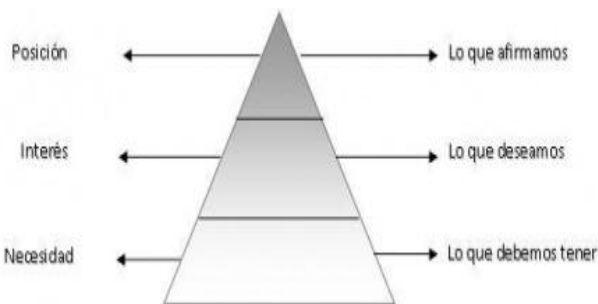
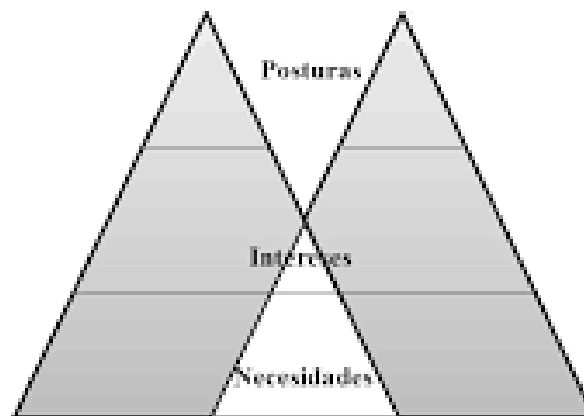
En primer lugar, **las posiciones**, las posturas que adoptan cada una de ellas: sentarse en la primera fila. La posición es aquello que piden y quieren cada una de las partes, y suele ser excluyente e incompatible con la de la otra parte (en el sentido de que si se cumple uno de los deseos, no puede cumplirse el otro). Por eso, si nos centramos solamente en este elemento, nunca se encontrará solución.

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

cada parte suelen tener una zona en común que facilita el acuerdo.

Por debajo de los intereses, a un nivel más profundo del iceberg, se encuentran **las necesidades**, las aspiraciones vitales más importantes que tiene cualquier persona: sobrevivir, tener alimentación y descanso, tener seguridad, ser aceptado en el grupo, ser valorado y apreciado, poder hacer y poder crear cosas nuevas. Las descubrimos preguntándonos el por qué y el para qué de los intereses. En el caso de las alumnas, una de ellas puede necesitar ser acogida y sentirse más apoyada, necesidades de afiliación por las que busca la compañía de su amiga. La otra, necesidades de seguridad que le garanticen poder atender y entender el trabajo de clase para obtener el éxito escolar. Trabajar las necesidades resulta más difícil que hacerlo con los intereses y exige una formación y entrenamiento al respecto. Por eso es conveniente preguntarse siempre el por qué y el para qué de las posiciones e intereses. Sólo de esta forma podremos aprovechar todas las posibilidades de crecimiento y transformación que presentan los conflictos.

RESOLUCIÓN NO VIOLENTA DE CONFLICTOS



La **POSTURA** o **POSICIÓN** es lo que decimos o lo que hacemos.

Los **INTERESES** suponen los deseos, los porqués de nuestra postura o posición.

LAS NECESIDADES las aspiraciones vitales de toda persona, lo que debemos tener.



Ejercicio 3: Dinámica de LA NARANJA

El formador/a pedirá dos voluntarios/as y se sentarán frente por frente, tras leer el un texto que se les dará , comenzarán a interactuar para conseguir una naranja, ambos la necesitan y sólo hay una; previamente, éstos saldrán de la sala y los textos serán leídos en voz alta para que los observadores puedan valorar mejor las características comunicativas de la interacción.

A continuación escribe de manera individual para después compartir en gran grupo:

- a) ¿Cuáles han sido las posturas?

- b) ¿Son incompatibles?. Explica porqué

- c) ¿Cuáles son los intereses?

- d) ¿Son incompatibles?. Explica porqué

- e) ¿Cuáles son las necesidades?

- f) ¿Son incompatibles?. Explica porqué

3) LOS COMPONENTES O ELEMENTOS DEL

CONFLICTO: PERSONAS, PROCESO Y PROBLEMA

Para seguir comprendiendo mejor los conflictos, también podemos encontrar y analizar en ellos tres elementos: las personas, el proceso y el problema:

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

Las PERSONAS se refiere a todos aquellos que están involucrados en el conflicto, a sus sentimientos y percepciones, a los elementos psicológicos que están presentes (emociones, autoestima, creencias...) y a la forma de entender los problemas y los demás

Por último, **el PROCESO** hace referencia a cómo se desarrolla el conflicto y cómo las partes tratan de resolverlo, cómo se toman las decisiones y cómo se sienten los protagonistas en todo ello.



La forma en que se toman las decisiones suele ser uno de los elementos clave para el desencadenamiento del conflicto, lo mismo que el tipo de comunicación empleado en el proceso.

Suele compararse la evolución de los conflictos con una bola de nieve. Como ella, los conflictos en su inicio son pequeños, se pueden controlar e incluso se pueden revertir. Pero, si les deja a su aire, comienzan a crecer y a desarrollarse y llega un momento en que

ya no se les controla y se manifiestan en toda su virulencia. Se habla de tres etapas por las que transcurre el conflicto: inicio, desarrollo y crisis. Lo importante es actuar y hacerlo cuanto antes ya que, de lo contrario, el conflicto irá creciendo, se irá enquistando y hará mucho más difícil su transformación

Elementos del Conflicto



Si nuestro objetivo es prevenir y resolver conflictos, debemos conocer y comprender todos estos elementos.

Para analizar un conflicto, hay que saber que podemos huir o atacar. Éstas son las soluciones que compartimos con los animales y que son las primeras que nos salen

(instintivas). Pero también podemos pensar, dialogar y llegar a acuerdos (posibilidad elaborada y específicamente humana).

Antes de decidir, hay que analizar:

- Exactamente qué pasa (hechos).
- Por qué ha sucedido (causas).
- Cómo se sienten las personas (sentimientos).
- Qué necesitan (necesidades).
- Cuántas maneras se me ocurren de solucionarlo.
- ¿Cuál es la mejor? (¿Qué pasaría si...?)
- ¿Qué hacer para conseguirlo?

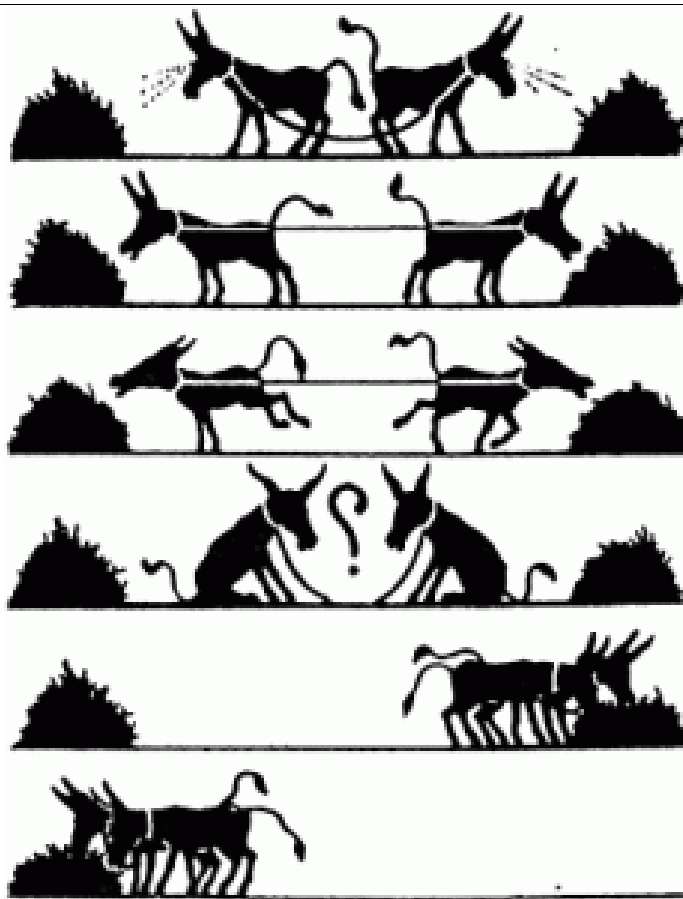
Ejercicio 4: LUIS Y ENRIQUE. Analiza el siguiente conflicto: Luis quiere jugar al balón en el patio con Enrique, pero éste prefiere hablar con dos chicos nuevos que acaban de llegar a su clase.

Qué, Por qué	
Yo	El otro
¿Cómo nos sentimos?	
Yo	El otro
¿Cuántas soluciones veo?	
Yo	El otro
Cuál es la mejor, ¿qué pasaría si...?	
Yo	El otro
Qué hacer para conseguirlo	
Yo	El otro

4) ESTILOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

"Si no eres parte de la solución, eres parte del problema"

Ejercicio 5: LOS BURROS. Redacta una explicación del dibujo y relaciónalo con la frase: *"Ante una situación de conflicto solemos huir o atacar, olvidándonos de la reacción más humana que es pensar, escuchar y hablar"*.



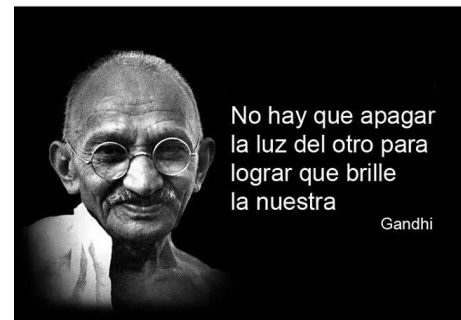
¿Qué se puede hacer con los conflictos? ¿Cómo pueden ser abordados de una manera constructiva y positiva, de manera que se aprovechen todas sus posibilidades? A lo largo de nuestra vida hemos APRENDIDO y asimilado a través de nuestra familia, escuela, amigos y sociedad en general muchas pautas de actuación ante los conflictos, que es preciso identificar y valorar. Así, es muy frecuente ver que, ante un conflicto, se recurre fácilmente a la violencia, sea ésta física, psíquica o social, en forma de agresiones, insultos o vacíos sociales. Cuando vemos que una persona, grupo, organización impiden la consecución de nuestros objetivos, nuestra respuesta más frecuente es el ataque, intentar conseguir lo que queremos a través de la fuerza, buscar siempre ganar a costa de la otra parte. Otras veces la estrategia que se emplea es la huida, evitar la situación y, con ella, la pelea y el uso de la fuerza. De alguna manera, tras una mejor o peor evaluación de la situación, se opta por

abandonar, bien porque el enemigo al que nos enfrentamos es claramente superior, bien porque por otras razones se considera más conveniente el abandono. Estas actitudes han tenido su peso y valor a lo largo de la evolución pero ¿siguen siendo efectivas en estos momentos? ¿Son a la vez eficaces y justas, es decir, son asertivas?. Vamos a analizar en mayor profundidad cuales son las estrategias básicas en la resolución de conflictos y cuales son más eficaces.

4.1- Tres estrategias en la resolución de conflictos



GANAR-PERDER En esta estrategia hay un ganador y un perdedor se busca un resultado final que tiene como consecuencia que una de las partes salga como ganadora, mientras que la otra parte quede como perdedora. Ambas partes consideran que los objetivos, intereses o necesidades de la otra parte son contrarios a los propios y que es imposible lograr ambos a la vez. Por ello, alguien tiene que ganar y alguien tiene que perder, alguien consigue satisfacer sus necesidades mientras que el otro no lo consigue. Esta estrategia se usa muy frecuentemente en la vida, pero suele tener graves consecuencias, sobre todo para aquellos que resultan perdedores.



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

GANAR-GANAR Con ella ambas partes expresan cuáles son sus necesidades y buscan satisfacerlas de la manera más conveniente para ambas y tratan de lograr las metas que son importantes para las dos partes. Se busca derrotar el problema y no a las personas, a las que se respeta. Para ello, se desarrolla una actitud de apertura hacia los hechos y hacia las distintas alternativas posibles para solucionar el conflicto. Esta estrategia se basa en la cooperación, no en la competición. El ejercicio de esta estrategia se basa en cuatro pasos fundamentales:

- 1) preguntar por lo quiere y necesita la otra parte,
- 2) explorar cómo se pueden encajar las diferencias,
- 3) imaginar las opciones posibles para atenderlas
- 4) desarrollar una actitud de cooperación y no de competición.

Es la estrategia más útil para la transformación pacífica de los conflictos.

NO HAY CAMINOS PARA LA PAZ, LA PAZ ES EL CAMINO.

Gandhi

4.2- Cinco conductas posibles ante los conflictos

En todo conflicto pueden encontrarse dos elementos básicos que conforman las posibles respuestas ante el mismo: los **OBJETIVOS** que busca cada una de las partes y la **RELACIÓN** que existe entre dichas partes. De la importancia que se le dé a cada uno de estos elementos dependerá que aparezca una de las cinco conductas posibles ante el conflicto: . En concreto:

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

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

3- EVITACIÓN:

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

4-COLABORACIÓN:

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

COMPROMISO:

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

5) LA MEDIACIÓN DE CONFLICTOS

5.1. ¿Qué es?

- Una forma de resolver algunos conflictos.
- Basada en la comunicación entre las partes con ayuda de un tercero neutral.
- Para llegar a un acuerdo justo y satisfactorio para las dos partes.
- Las partes transforman el conflicto por sí mismas.
- Es voluntaria y aceptada por las dos partes.
- El mediador no juzga, sino que ayuda a aclarar las cosas y a estructurar el diálogo.
- Es confidencial

5.2. Fases y técnicas

Fase 1 Premediación. Fase previa a la mediación propiamente dicha

Objetivo

- Crear condiciones que faciliten la mediación. Iniciar la comprensión del conflicto.

Actuación de los mediadores

- Presentaciones.
- Hablar con las partes por separado para que nos cuenten su versión (ventilar el conflicto).
- Explicarles el proceso: reglas y compromisos. Importancia de su colaboración.

Determinar si:

- La mediación es apropiada para el caso.
- Son necesarias otras actuaciones previas a la mediación: nuevas entrevistas individuales, hablar con otras personas relacionadas con el conflicto, etc.
- Las partes están dispuestas a llegar a la mediación.
- El espacio y el tiempo más favorables para la mediación.
- La elección por las partes de los mediadores es adecuada (no debe ser profesor que imparta clase al alumno, ni miembro del equipo directivo).
- Es necesario comentar con las partes algunas técnicas como mensajes en primera persona, empatía...

Tener previsto: espacio, tiempo, papel para notas.

Coordinación entre mediadores.

Fase 2 Presentación y reglas del juego.

Objetivo

- Crear ambiente de confianza.

- Presentarnos.
- Qué va a pasar en la sesión.

Actuación de los mediadores

- Presentaciones personales.
- Explicar brevemente cómo va a ser el proceso: objetivos, expectativas, papel de los mediadores.
- Recordar la importancia de la confidencialidad y de su colaboración, siendo honestos y sinceros.
- Aceptar unas normas básicas: no interrumpirse, no utilizar un lenguaje ofensivo, no descalificar al otro, etc.

Fase 3 Cuéntame. Qué ha pasado.

Objetivo

- Poder exponer la versión del conflicto y expresar los sentimientos de cada parte.
- Poder desahogarse y sentirse escuchados.

Actuación de los mediadores

- Crear un ambiente positivo y controlar el intercambio de mensajes.
- Ayudar a pensar sobre el conflicto.
- Explorar con preguntas y parafraseo el verdadero problema, no el detalle.
- Animar a que cuenten más, a que se desahoguen, evitando la sensación de interrogatorio.
- Escuchar atentamente las preocupaciones y sentimientos de cada parte, utilizando técnicas como las de mostrar interés, clarificar, parafrasear, reflejar el sentimiento, resumir.
- Ayudar a poner sobre la mesa los temas importantes del conflicto.
- No valorar, ni aconsejar, ni definir qué es verdad o mentira, ni lo que es justo o injusto.
- Prestar atención tanto a los aspectos del contenido del conflicto como a la relación entre las partes.
- Apoyar el diálogo entre las partes. Reconocer sentimientos y respetar silencios.

Fase 4 Aclarar el problema.

Objetivo

- Identificar en qué consiste exactamente el conflicto y consensuar los temas más importantes para las partes.

Actuación de los mediadores

- Asegurar la conformidad de las partes sobre los temas a tratar para avanzar hacia una solución o transformación positiva del conflicto.
- Desligar el hecho de la persona.

- Convertir acusaciones en mensajes en primera persona.
- Conseguir una versión consensuada del conflicto.
- Concretar los puntos que pueden desbloquear el conflicto y avanzar hacia un entendimiento y acuerdo.
- Tratar primero los temas comunes y de más fácil arreglo, pues crea confianza y mantiene el interés.
- Explorar los intereses que están detrás de las posiciones y dirigir el diálogo hacia los intereses comunes

Fase 5 Proponer soluciones

Objetivo

- Tratar cada tema y buscar posibles vías de arreglo.

Actuación de los mediadores

- Facilitar la espontaneidad y creatividad en la búsqueda de ideas o soluciones (lluvia de ideas).
- Explorar lo que cada parte está dispuesta a hacer y lo que pide a la otra parte.
- Resaltar los comentarios positivos de una parte sobre la otra.
- Pedirles que valoren cada una de las posibles soluciones.
- Solicitar su conformidad o no con las distintas propuestas.

Fase 6 Llegar a un acuerdo

Objetivo

- Evaluar las propuestas, ventajas y dificultades de cada una para encontrar la mejor, y llegar a un acuerdo

Actuación de los mediadores

- Ayudar a las partes a definir claramente el acuerdo.
- Tener en cuenta las características que debe cumplir el acuerdo de las partes: equilibrado, realista, posible, concreto, claro, aceptado por las partes, evaluable, que mantenga expectativas de mejora de la relación.
- Redactarlo por escrito. Así se evita el olvido y las malinterpretaciones y se facilita el seguimiento.
- Felicitar a las partes por su colaboración.
- Hacer copias del acuerdo para cada parte y archivar el original.

3. Guía práctica de la mediación

En grupos, redactad un conflicto y preparad una mediación para solucionarlo con la siguiente guía:

Fase 1. Premediación	
Actuaciones 1. Preséntate. 2. Habla con las partes por separado y que te cuenten su versión. 3. Explícales el proceso (reglas, compromisos...) y comprueba si están dispuestas a colaborar. 4. Determina si la mediación es apropiada en este caso.	Entradas para dirigir el proceso - Hola... ¿Por qué acudes a la mediación? ¿Qué esperas conseguir? Cuéntanos tu problema. - ¿Sabes que sin tu colaboración y esfuerzo por encontrar una solución satisfactoria para ambos no se podrá lograr y que los mediadores sólo vamos a intentar ayudaros a conseguirla? ¿Estás dispuesto a hacerlo? Te propongo el día ... en... con los mediadores..... - En algún momento te pediremos que te expreses en primera persona o que repitas con tus palabras lo que dice el otro. Deberás hacerlo así...
Fase 2. Presentación y reglas del juego	
Actuaciones 1. Prevé espacio, tiempo, papel de notas, coordinación con el otro mediador. 2. Te presentas y pides que se presenten. 3. Cuéntales cómo va a ser el proceso y sus reglas: voluntario, confidencial, respetuoso, colaborador. 4. Explica el papel de los mediadores.	Entradas para dirigir el proceso - Hola, yo me llamo... y yo... Tu nombre es... y el tuyo... - Esto es lo que vamos a hacer... - Antes de empezar debemos estar de acuerdo en unas pocas normas ¿Estáis de acuerdo en...? - Vais a disponer de tiempos iguales para hablar. ¿Qué os parece si lo fijamos en principio en... minutos para cada uno?

Fase 3. Cuéntame	
<p>Actuaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anima a cada parte a que cuente su versión y exprese sus sentimientos. 2. Presta atención a sus preocupaciones y sentimientos, al contenido y a la relación. 3. Practica la escucha activa. Muestra interés, clarifica, parafrasea, refleja y resume. Pide su confirmación. 4. Pide a las partes que parafraseen y reflejen sentimientos del otro. 	<p>Entradas para dirigir el proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuéntame qué ha pasado. ¿Cómo ves tú la situación? - Me puedes decir algo más acerca de... - Entonces, ¿lo que pasó, según tu versión, es que...? - ¿Cómo te has sentido? ¿De qué forma te ha afectado? - Entonces, ¿te encuentras muy disgustado porque...? - ¿Quieres añadir algo más? ¿Te has dado cuenta que lo que dice tu compañero es que...? - ¿Puedes repetir con tus palabras la versión de tu compañero? ¿Te has dado cuenta cómo se sintió? Resume con tus palabras sus sentimientos.
Fase 4. Aclarar el problema	
<p>Actuaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Haz preguntas para profundizar o concretar aspectos poco claros. 2. Intenta captar posiciones, intereses, sentimientos y valores. 3. Resume las posturas de cada parte 	<p>Entradas para dirigir el proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué quieres decir con...? ¿Podrías explicármelo otra vez de forma distinta? - ¿De qué manera, cómo, con quién, cuándo, dónde exactamente...? - ¿Qué te hace creer que...? ¿He entendido bien si digo que...? - Entonces, ¿te sentiste decepcionado o traicionado cuando...? - ¿Qué es lo más importante para ti? ¿Por qué? ¿Para qué lo necesitas? - Tus intereses principales son... y los tuyos son...

Fase 5. Proponer soluciones	
<p>Actuaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pregunta a las partes sobre posibles soluciones. 2. Pídeles que discutan y valoren cada una de ellas. 	<p>Entradas para dirigir el proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo piensas tú que podría resolverse esto? ¿Qué estarías dispuesto a hacer tú? - ¿Cómo puedes mejorar tu propuesta para que sea más aceptable para el otro? - ¿Qué es lo que más te gustaría conseguir? ¿Qué propones a la otra parte? ¿Qué necesitas para darte por satisfecho? ¿Te parece justo? ¿Crees que así se resolvería el problema? - ¿Continuará vuestra relación en el futuro? ¿Cómo podríais mejorarla?
Fase 6. Llegar a un acuerdo	
<p>Actuaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ayuda a las partes a definir claramente el acuerdo. 2. Se redacta, lo leen y lo firman. 3. Felicítalos por haber colaborado. 4. Haz copias del acuerdo para cada parte y archiva el original. 5. Cítalos para revisarlo. 	<p>Entradas para dirigir el proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Podemos considerar que con esto se resuelve el problema? - ¿Mejora vuestra relación? - ¿Estáis dispuestos a firmarlo? - ¿Cuándo podemos quedar para ver cómo va?

5.4. Errores más comunes en la mediación.

Lo que no se debe hacer

A continuación, presentamos un listado con los errores más comunes que suele cometer un mediador. En general, te darás cuenta de cuáles son los errores por los que la mediación no avanza. Suelen tener relación con los obstáculos de la comunicación que vimos en la escucha activa.

Hacer demasiadas preguntas

No es fundamental disponer de mucha información, sino tener claro que dispones de la más importante. Practica la escucha activa y deja que las partes se expresen a su modo, incluso respetando sus silencios.

Preguntar demasiados "porqués"

En lugar de: "¿Por qué le insultaste?", dile mejor: "Cuéntame más de lo que ocurrió justo antes de que él dijera que le habías insultado..."

Discutir con una de las partes

No muestres disgusto ni te opongas a lo que diga una de las partes.

Emitir juicios

No digas: "Uno de vosotros debe de estar mintiendo" sino: "Ambos tenéis puntos de vista diferentes sobre lo que ocurrió".

Tampoco digas: "Estas son tonterías..." di en su lugar: "Si esto os interesa especialmente podemos verlo en otro momento". Ahora volvemos a lo más importante.

Dar consejos

En lugar de decir: "Debéis recordar lo importante que es el respeto mutuo", fórmalo como: "¿Cómo os gustaría que fuera vuestra relación en el futuro?"

Amenazar a las partes

No digas: "Si no resolvéis esto tendréis que solucionarlo con un expediente".

En cambio puedes decir: "Acordasteis intentar resolverlo, puede que sea duro, pero a pesar de ello hemos avanzado mucho y es importante que sigamos en ese sentido".

Forzar la reconciliación

Será evidente cuando las partes lleguen al acuerdo, no lo fuerces.

No les pidas que sean amigos otra vez, que pidan o den disculpas o que se den la mano, pregúntales: "¿Qué podéis hacer para encontraros más satisfechos?" o "¿Qué soluciones serían más justas para las dos partes?"

Imponer la mediación si la rechazan una vez comenzada

Investiga cómo les afectan las decisiones que están tomando en ese momento, la importancia que tendrán para ellos en el futuro, para que sean conscientes de lo que puede ser su relación.

Lo más importante es que sepan que pueden retomarlo en el momento en que se sientan preparados o cuando les parezca oportuno, que tienen la puerta abierta.

Felicítales por los esfuerzos que han hecho y por su colaboración y respeta sus sentimientos de no querer continuar.

5.5. Situaciones difíciles en la mediación

Cuando no se respeta el turno de palabra

Recordar las reglas nombrando a las dos partes: "Recordad que habéis aceptado no interrumpir. Pablo, éste es el turno de Luis, cuando él acabe, tú tendrás tu tiempo y él no lo interrumpirá".

Si sigue, mencionar directamente: "No, Pablo, no puedes interrumpir a Luis, luego hablas tú. Son normas que habéis aceptado los dos".

Luego, en el turno de Pablo: "Pablo, no estás de acuerdo con Luis, ¿puedes explicar por qué?"

Si persiste, aplazar la reunión a un momento en que acepte respetar el turno del otro

Cuando se insultan ("eres un mentiroso") o se lanzan acusaciones ("se está haciendo la víctima") "Recordad las normas: no os debéis insultar". "¿Cuándo crees que Luis ha

mentido?"

Transformar en mensaje en primera persona: "Cuando Luis hace... crees que..."
"¿Puedes explicar qué entiendes por "hacerse la víctima"?" "¿Cómo crees que se siente Luis con lo que dices?"

Uno abusa del tiempo

Forzar una pausa para resumir y preguntar si tiene algo más que añadir: "Espera un momento, por aclarar... Si sigue abusando: "Pablo, es posible que Luis quiera aclarar alguna cosa que has dicho hasta ahora. Luego continúas, ¿te parece?"

Uno renuncia a su turno

Hacer preguntas abiertas: "¿qué pasó cuando..., ¿cómo te sientes cuando Pablo dice...? ¿cómo crees que se sintió Pablo cuando...?" Resumir y preguntar si está de acuerdo. Preguntar si tiene algo que añadir al resumen.

Las versiones son contrarias

"Veis las cosas de distinto modo, vamos a ver cómo se siente cada uno con la versión del otro".

Pasar de los hechos a los sentimientos (reflejar): "¿cómo lo llevas?, ¿cómo te sientes?, ¿cómo ves eso?, ¿qué sentimiento te produce oír...?"

Pasar de los intereses a las necesidades: "no coincidís en la versión, pero Luis, tú ¿qué le pedirías a Pablo? Y tú, Pablo, ¿qué le pides a Luis?"

Las necesidades no son compatibles

Uno quiere reanudar la relación, otro no.

Buscar valores compartidos como la tranquilidad, la paz o el respeto: "sin volver a ser amigos, los dos valoráis poder estar juntos, ¿qué estás dispuesto a hacer, qué pides a Luis?"

Muestran posiciones e intereses irreconciliables: uno quiere que le pague las gafas, el otro no quiere pagarlas. Quedar para hablar con cada uno por separado para analizar las causas de la negativa. Quizás haya influencia de terceros (miedo a los padres, problemas económicos...).

Uno acusa o insulta al mediador

Mensaje en primera persona y proseguir si el otro accede:

"Si me insultas o me acusas de..., me siento dolido, no sé si puedo continuar con la mediación. Así que te pido que no vuelvas a hacerlo, ¿estás dispuesto?"

Si persiste, emitir un mensaje en primera persona y advertir: "si me acusas de..., me siento ofendido y faltado al respeto, así que no quiero continuar la mediación. Si vuelve a suceder, tendréis que recurrir a otro mediador".

Uno miente y el mediador lo sabe

"Es que el tutor me dijo que no le dejara el cuaderno a Luis".

Nunca decirle que miente porque el alumno pierde la confianza para hablar "de verdad" y el mediador pierde la neutralidad: deja a uno por mentiroso ante el otro.

Detrás de cada mentira hay una causa, una necesidad de guardar la imagen: por ejemplo, Pablo se siente mal por no haberle dejado el cuaderno a Luis. Eso es lo que hay que aprovechar sin expresarlo: "cuando el tutor te dijo que no le dejaras el cuaderno, a ti ¿qué te pareció?"

Si no se sabe la causa de la mentira, continuar sin decir nada. Se puede hablar después con él a solas para extraer la verdad: "El tutor me ha dicho que él no te impidió que le dejaras el cuaderno a Luis, ¿qué dices tú?".

Ejercicio 6: PRÁCTICA DE MEDIACIÓN 1

Vais a hacer una mediación en el siguiente conflicto: un compañero le ha pegado a una chica en el recreo. Ella dice que ha sido queriendo y él lo niega.

En grupos de cinco personas sortearéis las siguientes funciones:

Dos personas son las partes enfrentadas y prepararán por separado los papeles que van a representar.

Otras dos serán los mediadores, quienes repasarán las fases de la mediación antes de realizarla.

La quinta actuará como observador, leerá el guión de observación, que rellenarán durante la sesión.

Todos los grupos representaréis la misma situación, alejados unos de otros para que no os molestéis entre vosotros. Durante el trabajo, el profesor recorrerá los grupos por si necesitáis ayuda. Al final, todos rellenaréis el guión de observación correspondiente y se comentarán los resultados: hubo o no acuerdo, razones, dificultades de los mediadores, cómo se sintieron las partes, qué anotaron los observadores.

Más tarde, éstos explicarán a la clase entera cómo ha ido la experiencia.

Ejercicio 7 PRÁCTICA DE MEDIACIÓN 2

Ahora realizaréis una práctica más compleja: la mediación en el conflicto de Nerea y Elena. Elegiremos dos personas que se comprometan a estudiar para mañana el papel de las partes y otras dos (los mediadores) que lean el papel de las partes para obtener información sobre el caso (hay que tener en cuenta que no hemos hecho premediación) y que estudien las fases de la mediación. Todos los demás seremos observadores.

Nerea

El año pasado, en 6º, todos nos llevábamos muy bien, en especial Elena y yo. Al comenzar 1º de ESO, también. Elena, María y yo nos sentábamos al final del aula, juntas. Nos llevábamos fenomenal pero hablábamos demasiado en clase. Por eso, la tutora me colocó a mí al principio, en la primera fila, junto con Sandra, Noelia y Patricia. A María no le gustó que yo hiciera más amistad con mis nuevas compañeras y me dejó de hablar. Elena se unió con María y también me dejó de hablar. Le envié un mensaje por el móvil (a María) para decirle que quería saber qué le pasaba. Luego en clase hablé con las dos y me dijeron que me aclarara con quién quería estar. Yo les dije que me gustaba estar con todas. Me siento sin libertad para estar con quien quiero. No me gusta que me presionen y tampoco que desprecien a las otras. Dicen que son imbéciles y eso no es verdad. Lo que quieren hacer es mantener nuestro trío cerrado. Además María empezó a contestarme mal cuando le hablaba, me echaba

indirectas que me daban mucha rabia y yo pasaba de ella. Hablaba mal de mí a otros compañeros del grupo, incluso me amenazó con pegarme. Así que ahora, aunque se ha trasladado de domicilio y de instituto, tengo miedo. Contra Elena no tengo nada y ella no se mete conmigo, sólo que no me habla. Lo que me da rabia es que se deje influir por María. Éramos muy buenas amigas como para que se deje influir y ahora no me hable. Me gustaría volver a hablar con normalidad y ser amigas, pero no creo que sea posible después de todo lo que ha pasado. Además si le dice a María que lo intentamos aclarar, no se lo va a permitir, y tengo miedo de que luego me espere fuera para armarme un follón.

Elena

Nerea era muy amiga nuestra (de María y mía) en 6º, y ahora en 1º, de repente, prefirió irse con Sandra, Noelia y Patricia. Entonces nos dejó de hablar y las tres están influyendo en el resto del grupo y en los profesores para que todos nos den de lado. Yo me quedé sola con María y encima ahora ésta se va del instituto porque se cambia de casa y de barrio. Me he quedado sola y me da horror venir a clase. No sé por qué se ha ido con otras, con lo amigas que éramos. Yo no pienso dar mi brazo a torcer ni rebajarme.

Llevo mal que Nerea no me hable, porque me da rabia que prefiera a las otras sin haber tenido ningún problema con María y conmigo. Éramos íntimas, incluso nos íbamos a ir juntas de vacaciones con mis padres. Me siento traicionada. Me gustaría que me explicase lo que le ha pasado conmigo, pero yo no voy a decirle nada porque no he hecho nada malo.

Guión para quien observa

1 Los mediadores han creado confianza y buen clima.

2 Han sabido hacer respetar las normas.

3 Han seguido bien las fases: cuéntame, reflejo de sentimientos, aclaración, resumen, necesidades.

4 Han utilizado las técnicas necesarias: mensajes en primera persona, empatía, desligar el hecho de la persona.

5 Han sido neutrales.

6 Las partes han llegado a un acuerdo justo y equilibrado.

7 Otras observaciones:

Guión para las partes

1 ¿Cómo os habéis sentido?

2 ¿Qué es lo que os ha resultado más difícil?

3 ¿Qué es lo que más os ha ayudado de la intervención de los mediadores?

4 Otras observaciones:

Guión para los mediadores

1 ¿Cómo os habéis sentido?

2 ¿Cuáles han sido las principales dificultades?

3 ¿Os parece justo el acuerdo?

4 Otras observaciones:

5.6.La mediación espontánea o informal

Si presencias una pelea en la que crees que puedes o debes intervenir de inmediato, puedes decidir, siempre con mucha precaución, hacer una mediación no tan organizada ni completa como la mediación formal. Para ello debes tener en cuenta:

- Ofrecerse como mediador: "¿queréis que os ayude a aclarar el problema?".
- Establecer normas: "entonces os pido que aceptéis hablar sin interrumpiros y sin insultar".
- Escuchar activamente a cada parte.
- Buscar soluciones y analizarlas para llegar a un acuerdo.

Ejercicio 8: UN CASO DE MEDIACIÓN INFORMAL O ESPONTÁNEA. Lee el siguiente caso real y piensa por qué razón era adecuada una mediación espontánea o informal.

Ana y Eva

Ana y Eva han llegado este curso al instituto para hacer 3º de ESO. Como el resto del grupo se conoce de años anteriores, las dos chicas se sientan juntas en clase y se hacen amigas. Ana es muy abierta y pronto hace nuevos amigos en el grupo. Eva es muy reservada y se siente abandonada por Ana cuando ésta se relaciona con otros. Intenta retenerla para ella como antes, pero Ana no se deja y comienza a sentirse molesta por la actitud agobiante de Eva. Ésta comienza a hablar mal de Ana a sus espaldas y los compañeros se lo cuentan a Ana.

A los dos meses del comienzo de curso empiezan los problemas: se miran mal, se insultan a la mínima e incluso llegan a darse empujones, se pegan en el pasillo y en el autobús. Los compañeros, que incitan a Ana a pegar a Eva, apoyan a la primera. Las dos pasan a la clase de desdoble, y al haber sólo seis alumnas, las tensiones se notan más y hay mal ambiente general para el trabajo. En una de las clases, Ana está muy nerviosa porque han pasado la mañana peleándose duramente y pide al profesor que hable con Eva, porque si no, le va a dar una paliza.

La intervención

El profesor pregunta a Ana si quiere que le ayude a aclarar qué pasa. Ante la respuesta positiva, le pide que cuente qué ha pasado, pero antes invita también a Eva a hacer lo mismo. Las dos están de acuerdo, aceptan las reglas del juego y admiten que el resto de compañeras estén presentes.

En esa sesión se aclaró lo siguiente:

Ana no quiere saber nada de Eva, sólo pide al profesor que le ayude a controlarse para no darle una paliza a Eva. Sus compañeros la animan a dársela y Ana ha hecho muchos esfuerzos para contenerse, por lo que en ese momento está furiosa. Muestra signos evidentes de contención de la violencia. Le sienta muy mal que Eva hable mal de ella en el autobús y en el recreo. No quiere que la mire porque lo hace siempre de forma provocadora. Se siente acosada por la mirada de Eva. Eva quiere recuperar la amistad. Para ello pide que la deje tranquila, que no la insulte ni la empuje y así, volver a ser

amigas. Tiene miedo por las amenazas públicas y se las cree porque sabe que Ana ya ha agredido a varias personas. Se siente abandonada por Ana y marginada por todos. Quiere saber qué le pasa a Ana y por qué los demás apoyan a la agresora. El profesor destaca que las dos coinciden en la necesidad común de no volverse a sentir acosadas o agredidas, lo cual ambas confirman.

El acuerdo de urgencia

Ana no se va a meter con Eva, se compromete a no hablarle ni bien ni mal si ella no la mira de esa forma.

Eva se compromete a no mirar a Ana y a no hablar a nadie de ella, ni bien ni mal.

Van a ignorarse para no agredirse. El pacto se hace oralmente ante el resto de las alumnas como testigos.

El profesor propone que, cuando se relajen los ánimos, se vuelvan a reunir para ver si se ha cumplido el pacto de no agresión y para analizar por qué han llegado a esa situación.

Los resultados

No volvieron a reunirse para aclarar la relación, pero a partir de ese momento no volvieron a agredirse, podían estar juntas en clase sin problemas y con el cumplimiento del pacto evitaron la apertura de un expediente disciplinario que la dirección estaba a punto de abrir para establecer una sanción por las agresiones en público. El resto de la clase, al haber sido testigo del sufrimiento de Eva y del esfuerzo de Ana por contenerse, dejó de incitar a ésta a la violencia. Algunos más comprometidos decidieron ser amigos de Ana, pero hablar también con Eva.

Ejercicio 9: DEVOLUCIÓN DE LA CARTA SIN DESTINATARIO

Ha pasado aproximadamente un mes desde que escribiste esta carta que ahora devolvemos. Vuélvela a leer y piensa cómo está en este momento el conflicto con la persona sobre la que escribiste. Recuerda que en ningún momento debe saber nadie el nombre de esa persona. Elige una de estas palabras y anótala en el sobre: enquistado, escalado, mejorado, solucionado. Explica también en el sobre la razón por la que has escrito esa palabra.