

ANÁLISIS Y NEGOCIACIÓN DE CONFLICTOS

Trabajar la provención, lo cual ha sido analizado en el capítulo anterior, no siempre garantiza que algunos o muchos conflictos continúen su proceso. Por ello es importante aprender a analizar, a negociar y a buscar soluciones creativas, mutuamente satisfactorias, que permitan al alumnado aprender a resolver por sí mismos sus conflictos.

Objetivos didácticos

- Aprender a separar los tres componentes presentes en todo conflicto: personas, proceso y problema.
- Aprender a expresar nuestras percepciones y emociones en primera persona respetando las de los demás.
- Aprender a diferenciar las posturas o posiciones, de los intereses o necesidades.
- Valorar el trabajo de la expresión y la creatividad como camino para desarrollar habilidades creativas que faciliten saber buscar soluciones a los problemas.

Contenidos y actividades

3.1. Separar persona-proceso-problema

El primer trabajo que realizaremos será, tanto cuando analicemos conflictos como cuando intervengamos en ellos, aprender a separar y tratar de distinta manera los tres aspectos presentes en todo conflicto: las **personas involucradas**, el **proceso** (la forma de abordarlo) y el **problema** (las necesidades o intereses antagónicos en disputa). Esto es lo que se conoce como “las tres pes”.

Normalmente los tres aspectos mencionados no se separan y uno debe mantenerse firme o dúctil con todos ellos, dependiendo si la actitud ante los conflictos es de competición o sumisión, respectivamente. Si se opta por ser suave, se suele ser sensible a las personas, pero se es blando cuando deben defenderse los intereses propios involucrados en el problema. Por contra, si se decide competir o atacar, se es fuerte al defender los propios intereses, pero también duro con la persona con quien estamos en disputa.

En este caso, se personalizan los conflictos atacando a la persona en vez de abordar el problema, lo cual conlleva a una serie de ataques personales en alza donde se olvida el motivo que originó el conflicto a la vez que concentramos nuestro tiempo y energías en atacar a la otra parte. En esta situación, quien tiene el problema es siempre la otra persona y de ahí sólo hay un paso a considerar que no es la otra persona quien tiene el problema, sino que es ella el problema en sí (y, si el alumno es el problema, ¿qué es lo más fácil? Eliminarlo, lo que en el ámbito educativo se convierte en castigo.) Así, son muy habituales comentarios del tipo: alumnos conflictivos, compañeros conflictivos. Por tanto,

en este punto se pretende dejar bien claro que no existen alumnos conflictivos sino conflictos.

Se pretende, pues, separar estos tres aspectos intentando ser sensibles con las personas con quien se tiene un problema; equitativos y participativos con el proceso, con la forma de abordarlo, y firmes con el problema, haciendo valer nuestras necesidades y buscando soluciones.

Analicemos algunos aspectos que se trabajarán en cada uno de estos tres apartados:

3.2. Las personas:

Debe aprenderse a considerar a las personas como partes con quienes existe un problema y podemos colaborar para resolverlo. En este apartado se tratará básicamente:

a) Las percepciones: En todo conflicto existen tantas percepciones o puntos de vista como personas involucradas. Se debe conseguir que las partes aprendan tanto a expresar su percepción como a escuchar e interesarse por conocer la de la otra parte. Para ello existen diversas herramientas: escribir, narrar o representar diferentes versiones de historias o cuentos; juegos de rol; trabajos con libros de historia, periódicos y dramatizaciones.

Actividad 3.1: Análisis de texto

Intención educativa: entender que en cualquier conflicto existen tantas percepciones o puntos de vista como personas implicadas.

Tiempo estimado: 20 minutos

Desarrollo: se reparte el texto de la "historia del elefante" entre los alumnos y se lee en grupo.

Historia del elefante

Esta historia sucedió hace muchos años a seis ciegos de un pueblo de Kenya cuando el rey los fue a visitar.

Los seis ciegos se enteraron de que el rey iba de camino al pueblo montado en elefante. "¡Un elefante! ¿Y cómo debe ser un elefante?" –se preguntaron.

Así que los seis decidieron adentrarse en la selva para encontrar uno. El primer ciego chocó con la trompa. El segundo, con un colmillo. El tercero, con una oreja. El cuarto, con una pata. El quinto, con la barriga, y el sexto, con la cola. Todos regresaron a casa convencidos que ya sabían cómo era un elefante.

Nada más llegar, empezaron a hablar sobre lo que habían descubierto. "¡Qué fantástico que es un elefante!" –dijo el primero - "tan blando y largo, como la manguera de un bombero". "No, es muy duro y alargado" –respondió el segundo, que había tocado el colmillo. "¿Pero qué decís?" –intervino el tercero, que había chocado con una oreja- "un elefante es plano y delgado como un filete". "No hombre, no. Si era como un gran árbol" - insistía el que había chocado con una pata-. Los dos restantes se habían encontrado por

el camino y todavía discutían si el elefante era como la pared de una cueva o como una cuerda.

Discutieron y discutieron y cada vez la conversación se volvía más absurda y violenta. Fue entonces cuando un vecino del pueblo, que sí podía ver, se aproximó y les dijo: "todos tenéis razón, todas estas partes forman un elefante"

Evaluación:

¿Cuál de los seis ciegos tenía razón?

¿Qué creéis que está planteando la historia?

¿Os habéis visto alguna vez en un conflicto similar? ¿Cómo lo habéis resuelto?

b) Reconocer las emociones intensas: Cuando estalla un conflicto afloran muchas emociones y sentimientos. Aprender a reconocerlos y aceptar que estamos enojados es muy importante. Hay que buscar espacios para librarse del enojo sin hacérselo pagar a la otra parte de forma destructiva. Es importante reconocer el enfado y plantearse que hasta que no desaparezca, no es un buen momento para enfrentarse al conflicto.

c) La imagen: En todo conflicto se pone en duda la imagen, el prestigio, de las personas que están en disputa. Si no se tiene esto en cuenta, tanto al analizar como, sobre todo, al intervenir, puede resultar que una parte no acepte la solución, por buena que ésta sea. Las partes deben sentir que su imagen no resulta perjudicada de forma manifiesta.

d) El poder: En toda relación humana existen desequilibrios de poder. En los conflictos también están presentes estos desequilibrios y cuando éstos son muy grandes, el conflicto es prácticamente imposible de resolver. Para poderlo resolver debe reequilibrarse el poder previamente. Por ese motivo debe enseñarse a ceder poder a quien ocupa una posición inferior, lo que se conoce como "APODERAMIENTO", y aprender a reducir poder de quien está en una posición superior, lo que llamamos "DESOBEDIENCIA crítica".

Por un lado, se trata de trabajar la confianza en uno mismo, a través de la *asertividad* (capacidad de afirmar nuestras propias ideas y posiciones) y, sobre todo, el apoderamiento, entendido como el proceso mediante el cual descubrimos nuestras bases de poder e influencia¹. No se puede hacer valer derechos o necesidades en un conflicto si no se sabe reequilibrar el poder. Por tanto, no enseñar esto, es equiparable a educar para la sumisión y el conformismo.

Por otro lado, también es importante descubrir cuáles son las bases del poder de quien, en una determinada situación, está en una situación superior. En muchas ocasiones, tal poder está basado en la sumisión y colaboración de quien queda por debajo, en su obediencia. Educar para la paz y para el conflicto significa, por tanto, educar para la desobediencia crítica². Estas palabras provocan gran temor, sobre todo, a perder la autoridad. No obstante, no es la autoridad la que está en peligro, sino el autoritarismo, el cual, casi siempre, resulta justamente lo contrario. No se trata de desobedecer de forma

¹ Si interesa trabajar este tema con los chicos y chicas se pueden desarrollar las actividades 2.08 "Vuelta a la tortilla" de la *Alternativa del juego* y de P.CASCON y C.M. BERISTAIN.

² Si interesa trabajar esta parte, se puede realizar la dinámica 6.20 "Aguantar el muro" de la *Alternativa del juego II* del Seminario de educación para la Paz APDH.

ciega, sino de ser conscientes de lo que se hace y de por qué se hace, pudiendo rechazar algo, argumentando el porqué, proponiendo alternativas y asumiendo las responsabilidades y consecuencias de esta desobediencia. Se trata, pues, de educar para la responsabilidad.

Según palabras de Luther King, debe enseñarse que **"colaborar con lo que está bien debe ser tan evidente como no colaborar con lo que está mal"**.

3.3. El Proceso

El objetivo es aprender a establecer procesos, formas de abordar los conflictos que permitan a las partes expresarse y encontrar soluciones que se puedan aceptar. En este sentido será importante aprender a:

a) Controlar las dinámicas destructivas de la comunicación: cuando dos partes están en conflicto, en seguida se apoderan del lenguaje: las acusaciones, los insultos, las generalizaciones, sacar a relucir el pasado o hablar en nombre de otras personas. Sobra decir que esta mala costumbre entorpece la resolución del conflicto. Sin embargo, el diálogo es una de las principales herramientas que existe para la resolución de conflictos.

Es habitual que ante un conflicto se tienda a hablar del otro –"tú has hecho esto, tú has dicho aquello..."-, pero es evidente que de quien más sabemos es de nosotros mismos, por tanto, para establecer el diálogo se debe hablar en primera persona, manifestando nuestros sentimientos, proporcionando información precisa de lo que nos ha afectado, cómo y por qué. Nuestra misión debe ser intentar pasar de las expresiones en *"tú-mensaje"*, en las que siempre se habla de la otra persona, a menudo, de forma negativa; al *"yo-mensaje"*.

Actividad 3.2: el "yo-mensaje"³

Intención educativa: aprender a expresar en primera persona nuestras emociones cuando nos hallemos ante un conflicto.

Tiempo estimado: 30 minutos

Desarrollo: Ante las situaciones planteadas, los alumnos escriben, en primer lugar, qué responderían, espontáneamente. Posteriormente, deben intentar responder a las mismas situaciones, esta vez, sin embargo, construyendo frases en primera persona donde comenten sus emociones de acuerdo con la siguiente estructura:

Ejemplo de construcción en "yo-mensaje":

0. Tu profesora te pregunta continuamente. Ella parece preguntar a los demás menos que a ti.

³ Quizás ayude a centrar el tema recordar la actividad 2.3 "dibujos enfrentados" sobre la calidad de la comunicación.

“Me siento dolida cuando me pides continuamente que responda preguntas en voz alta porque tengo la sensación que no te gusto y lo haces para ver si me equivoco. Así que me gustaría que repartieras más las preguntas entre todos los compañeros y compañeras de clase.”

Yo me siento(plantea tus emociones)
Cuando tú(plantea la actitud concreta)
Porque(plantea el efecto que esta actitud imprime en tu vida) ...
Y me gustaría que..... (plantea el cambio deseado)

Un chico que has conocido en la escuela te dice que uno de tus mejores amigos está difundiendo rumores acerca de ti. Ves que tu amigo está en el vestíbulo de la escuela. Tu hermana siempre mira lo que ella quiere en la televisión. Hoy ha entrado a vuestra habitación cuando estabas mirando un programa y ha cambiado de canal sin preguntarte.

Tu madre te ha comprado exactamente lo que más deseabas para tu cumpleaños.

Evaluación:

¿Observáis alguna diferencia entre la primera y la segunda manera de responder a cada situación? ¿Cómo lo valoráis?

¿Ha resultado difícil hablar en primera persona para expresar vuestras emociones? ¿Lo hacéis habitualmente?

¿Por qué creéis que puede ser útil hablar en primera persona respecto a cómo nos afectan los conflictos?

Fuente: Adaptación de una actividad de Paco Cascón

b) Analizar los procesos transcurridos hasta este momento, para aprender tanto de los aciertos como de los errores. Realizar un mapa de análisis del conflicto: quién lo ha originado, quién ha participado, qué poder e influencia ostenta, de qué forma, qué soluciones se han probado. En definitiva, contextualizar el conflicto tanto en el pasado como en el presente proporcionará mucha información para poder intervenir en él.

Breve croquis de un conflicto⁴

Personas:

- ¿Quién está involucrado en el conflicto y de qué manera?
- ¿Cuáles son sus bases de poder y/o influencia?
- ¿Qué percepción tienen del conflicto y cómo les afecta?

Proceso:

- Analizar el proceso transcurrido hasta ahora: ¿qué ha desencadenado el conflicto, qué factores se han ido sumando y han ido agudizándolo, qué influencias moderadoras ha habido, qué soluciones se han ensayado y qué resultados se ha obtenido?
- ¿Cómo se está desarrollando la comunicación? Distorsiones: estereotipos, rumores, información errónea...

⁴ Esquema elaborado por el Seminario de Educadores para la Paz APDH.

Problema:

- Describir la raíz: ¿Cuáles son los intereses y necesidades que respaldan la posición que mantiene cada parte (su preferida)? Necesidades humanas básicas que deberán considerarse y satisfacer. Diferencias de valores.
- Analizar los recursos existentes que pueden utilizarse: personas que pueden ser constructivas, necesidades comunes o, al menos, no excluyentes, ofertas que se pretende hacer.

c) **Establecer procesos de consenso que permitan a todas las partes expresarse, plantear sus necesidades y satisfacerlas.** Consensuar unas normas para concretar cómo abordar el conflicto es un elemento fundamental, pero es importante que sean elaboradas entre todos. De este modo recogerán el sentir de todo el grupo y será más fácil garantizar su cumplimiento⁵.

3.4. El problema

En este apartado el trabajo se centra en aprender a diferenciar posturas o posiciones, de los intereses o necesidades. Las posturas o posiciones son nuestra solución preferida para este problema. En cambio, las necesidades o intereses son el origen, la raíz del conflicto.

Nos centraremos, pues, en las necesidades y en aprender a reconocerlas, jerarquizarlas y expresarlas, dejando de lado nuestras posturas. Debemos pasar de la demasiado frecuente negociación, basada en posturas, a la negociación, basada en necesidades.

Ello nos abrirá en gran modo el campo de soluciones, ya que si partimos de las posturas estamos cerrados sólo a dos soluciones: la preferida por cada lado, las cuales, además, normalmente suelen ser antagónicas y carecen de algo en común. Desde las necesidades, el abanico de soluciones es mucho más amplio, se ataca la raíz del conflicto y se pueden encontrar necesidades comunes además de las antagónicas. Las necesidades comunes pueden formar, desde el principio, una base de acuerdo y optimismo al buscar soluciones.

La principal dificultad es que se pretende pasar directamente a una solución del problema sin haber desenterrado ni analizado sus raíces. Tomando un ejemplo médico, primero se efectúa un examen para emitir un diagnóstico y, posteriormente, se procede a la prescripción.

El objetivo final es lograr saber cuál es el problema o problemas que están en el centro del conflicto y que, por tanto, cabe solucionar.

⁵ En el anexo 4.2 se amplía el apartado de toma de decisiones. Respeto a las normas de funcionamiento, se desarrollan en el capítulo 4.

Actividad 3.3: las últimas 15 vacas

Intención educativa: aprender a separar las posiciones, de los intereses o necesidades. Alcanzar soluciones satisfactorias para todas las partes.

Tiempo estimado: 30 minutos

Desarrollo: se pide a los participantes que busquen una pareja. Se reparte a cada miembro de la pareja una copia del texto del/a señor/a González o del/a señor/a Martínez insistiendo en que no miren el texto del su compañero en ningún momento. A continuación, se propone que cada uno lea su rol respectivo individualmente, tras lo cual deben iniciar una negociación con su pareja a fin de llegar a un acuerdo. Es importante insistir en la lectura atenta del texto en mayúsculas para que no se revele toda la información. Al cabo de unos 10 minutos, se reagrupa a los participantes y se les pregunta a cada pareja cómo ha resuelto el problema.

Evaluación: Generalmente los alumnos llegan a la conclusión que mientras uno de ellos necesita las vacas por su carne, lo que la otra persona quiere es su piel. En cuyo caso las necesidades no son incompatibles.

¿Cómo se ha producido la negociación? ¿Qué acuerdos se han intentado? ¿A cuál se ha llegado finalmente? ¿Qué actitudes se han mantenido durante la conversación? ¿Cómo ha sido la comunicación?

Será importante subrayar la necesidad de abandonar las posiciones iniciales y adoptar una actitud de escucha si queremos llegar a un acuerdo satisfactorio para todas las partes implicadas.

Fuente: John Paul Lederach

FICHA 3.3 Las últimas 15 vacas

SR/A. GONZÁLEZ: Eres el/la propietario/a de una carnicería. No es grande, pero es una buena manera de ganarse la vida, además de proporcionar trabajo a diversas personas. En las últimas semanas te ha surgido un problema. Normalmente encargas y compras la carne necesaria para 6 meses a un intermediario argentino, pero te acaba de informar que, a causa de ciertas dificultades (políticas y comerciales) no puede cumplir el pedido que le habías encomendado. Sólo tienes suficiente carne para dos semanas más de trabajo, y acabas de aceptar diversos pedidos importantes. Es de vital importancia conseguir carne inmediatamente. Hace unos días anunciaron que un granjero de la localidad iba a abandonar el país, y por tanto debía liquidar sus propiedades, lo cual será mañana en una subasta. Entre sus propiedades figuran 15 vacas. Has decidido hablar con el granjero y ofrecerle un precio por las vacas antes de que entren en subasta. Así que, ayer le telefoneaste y te atendió bien. No obstante, te comentó que otra persona le había sugerido lo mismo. El granjero ha propuesto encontraros los tres mañana y aceptará el mejor precio, pero también está dispuesto a que uno compre algunas vacas y el otro se lleve las demás. No te dijo quién era la otra persona, pero ya tienes una idea. Sabes que en el pueblo se ha inaugurado una nueva carnicería, y **TEMES QUE TE HAGA LA COMPETENCIA**. No obstante, no conoces personalmente al propietario/a, ni él/ella te conoce a ti, así que, **NO PIENSAS REVELAR QUIÉN ERES O PARA QUÉ QUIERES LAS VACAS**. Sabes que al menos necesitas 10 de las 15 reses o tendrás serios

problemas. Estás dispuesto a pagar más dinero para tenerlas. En última instancia, estás dispuesto incluso a comprar las 15, quedarte con 10 y regalar las otras cinco gratuitamente. Sin embargo, es **MUY IMPORTANTE TENER, AL MENOS, 10 VACAS, aunque PREFERIRÍAS TENERLAS TODAS.**

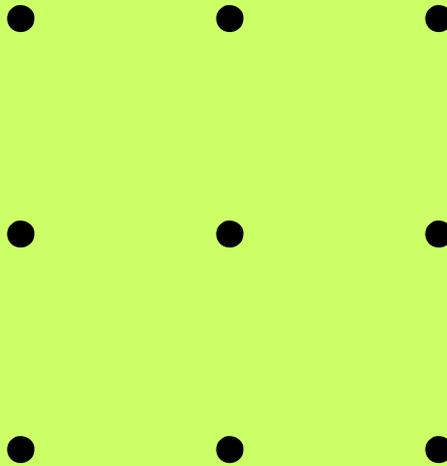
SR//A. MARTINEZ: Eres el propietario/a de una peletería. No es grande, pero es una buena manera de ganarse la vida, además de proporcionar trabajo a diversas personas. En las últimas semanas te ha surgido un problema. Normalmente, encargas y compras la piel necesaria para los 6 meses siguientes a un intermediario argentino, pero te acaba de informar que, a causa de ciertas dificultades (políticas y comerciales), no puede cumplir el pedido que le habías encomendado. Sólo tienes suficiente piel para dos semanas más de trabajo y acabas de aceptar diversos pedidos importantes. Es de vital importancia conseguir piel inmediatamente. Hace unos días anunciaron que un granjero de la localidad iba a abandonar el país y por tanto, debía liquidar sus propiedades, lo cual será mañana en una subasta. Entre sus propiedades figuran 15 vacas. Has decidido hablar con el granjero y ofrecerle un precio por las vacas antes de entrar en subasta. Así que, ayer le telefoneaste y te atendió bien. No obstante, te comentó que otra persona también le había sugerido lo mismo. El granjero ha propuesto que mañana os reunáis los tres y aceptará el mejor precio, aunque también está dispuesto a que uno compre algunas vacas y el otro se lleve las demás. No te dijo quién era la otra persona, pero ya tienes una idea. Sabes que en el pueblo se ha inaugurado recientemente una nueva peletería y **TEMES QUE TE HAGA LA COMPETENCIA.** No obstante, no conoces personalmente al propietario/a, ni él/ella te conoce a ti, así que, **NO PIENSAS REVELAR QUIÉN ERES O PARA QUÉ QUIERES las VACAS.** Sabes que, al menos, necesitas 10 de las 15 reses o tendrás serios problemas. Estás dispuesto a pagar más dinero para tenerlas. En última instancia, estás dispuesto a comprar las 15, quedarte con 10 y regalar las otras cinco. Sin embargo, es **MUY IMPORTANTE TENER, AL MENOS, 10 VACAS, aunque PREFERIRÍAS TENERLAS TODAS.**

3.5. Buscar soluciones:

En este apartado la cuestión más importante es desarrollar procesos educativos que fomenten la creatividad y la imaginación al buscar soluciones y que éstas logren satisfacer las necesidades o intereses de ambas partes. Para ello son importantes dos cuestiones: en primer lugar, establecer todos los recursos de que disponemos, lo cual puede ampliar el número de soluciones, y secundariamente, separar la fase de generar soluciones, de la de alcanzar un acuerdo.

En la fase de generar soluciones no es momento para discutir ni poner límites. Debe producirse cuantas más ideas, mejor, por alocadas que parezcan. Una idea alocada e irrealizable puede sugerir una propuesta brillante y posible.

Ante el desasosiego de buscar la solución a un problema es fácil tropezar con obstáculos, entre los que resultan más habituales: la dificultad de cambiar respuestas estereotipadas, la incapacidad de modificar la percepción, bloqueos sociales, culturales o emocionales y la excesiva familiaridad con un tema. Es importante saber abandonar el esquema cuadrículado en el que frecuentemente solemos autolimitarnos sin darnos cuenta.



Intentad unir estos 9 puntos con 4 líneas rectas sin levantar el lápiz del papel. No puede quedar ningún punto desunido de alguna de las 4 líneas.
Al final del capítulo encontrarás la solución.(*/)

Actividad 3.4: Diagonal por alturas

Intención educativa: Visualizar la tendencia que frecuentemente se experimenta a imponernos más límites de los realmente existentes. Concienciarse de la necesidad de abandonar el "*pensamiento cuadrículado*" al imaginar soluciones a un problema. Buscar respuestas creativas a un problema planteado.

Tiempo estimado: 20 minutos

Desarrollo: Se requiere a todo el grupo que, en silencio, forme una fila de extremo a extremo del aula, formando una línea en diagonal, en función de las alturas de los alumnos. Se repite esta actividad varias veces, instándoles a que busquen nuevas posibilidades.

Evaluación: ¿Cómo os habéis sentido? ¿Cómo os habéis organizado? ¿Qué dificultades habéis experimentado? ¿Cómo las habéis solucionado?

Es interesante observar que habitualmente los grupos se organizan de más alto a más bajo o al revés. La instrucción inicial sólo les requiere que se organicen por alturas, pero esto no limita a realizar la actividad de más alto a más bajo, también pueden ordenarse siguiendo distintos criterios: un alto y un bajo, de forma intercalada; el más alto en medio y formar un triángulo, etc.

Como explica Georges Laférière, siempre existe $N+1$ posibilidades de resolver un problema o situación, es decir, siempre habrá una solución nueva (+1) además de todas las que se hayan podido imaginar y ensayar (N).

Fuente: Georges Laférière

La creatividad se vincula a la capacidad de saber resolver problemas. Esta capacidad se relaciona, a su vez, conjuntamente, con las características personales, el saber orientar un proceso, y el saber elaborar unos resultados.

En este sentido disponemos de estrategias⁶ que permiten ayudar tanto a elaborar nuevas propuestas ante un problema en concreto, como -en el marco educativo- a trabajar el desarrollo de habilidades personales.

Una buena manera de trabajar la creatividad con los chicos y chicas es a través de la expresión. Ésta permite desarrollar la imaginación, la flexibilidad, las habilidades comunicativas y la improvisación, todas ellas habilidades que contribuyen a ampliar notablemente los propios recursos para encontrar respuestas creativas a los problemas.

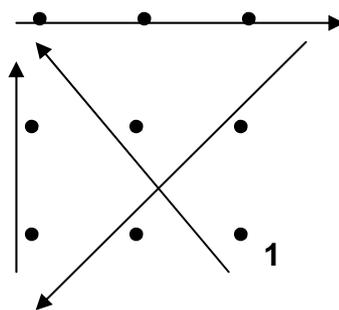
"La utilización plena de la expresión, me parece un buen lema, de muy bello sentido democrático, pero no para que todo el mundo sea un artista, sino para que nadie sea un esclavo." Gianni Rodari.

3.6. Llegar a acuerdos

En la fase del acuerdo debe hacerse un esfuerzo para sintetizar las propuestas de solución recogidas, para concretarlas, observar cuáles son posibles y de qué manera y para seleccionar, finalmente, aquellas que satisfagan a todas las partes.

En esta etapa debe llegarse a acuerdos concretos, con responsabilidades concretas. Se debe definir un plan de trabajo, con calendario y distribución de tareas, así como diseñar modos para verificar el cumplimiento de los acuerdos.

*/Solución:



A veces uno debe salirse del recuadro en el que mentalmente se limita para hallar la solución al problema. Pensar creativamente requiere una actitud abierta a la investigación fuera del cuadro.

⁶ Ver anexo 4.3