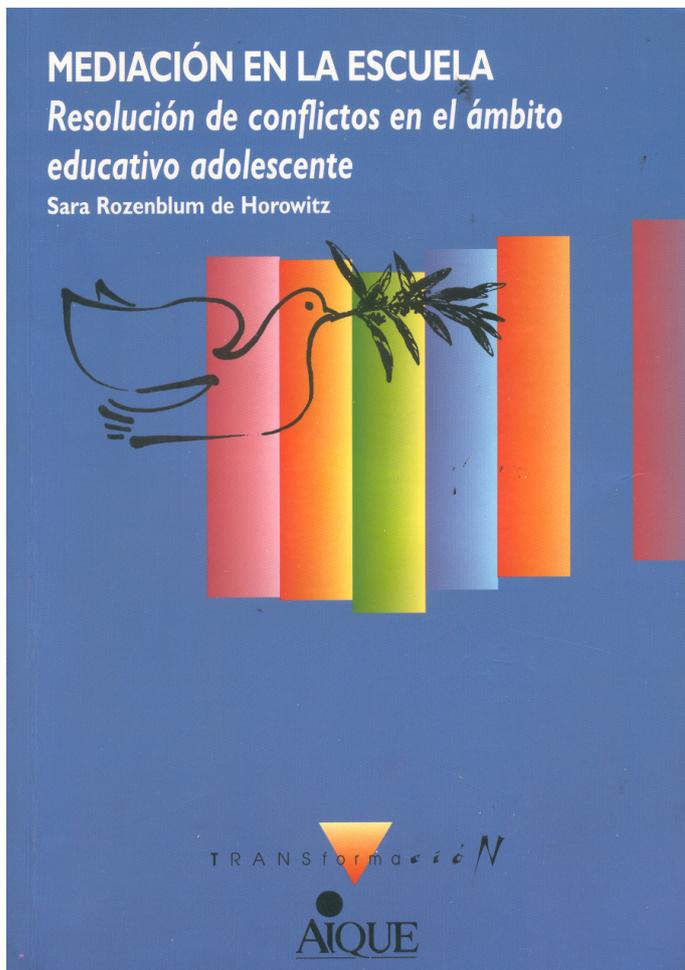


Mediación en la Escuela

Resolución de conflictos en el ámbito educativo adolescente

Por
Sara Rozenblum de Horowitz



Aique Grupo Editor S.A.

**Capital Federal
(Argentina)**

Primera edición: 1998

**Este material es de uso
exclusivamente
didáctico.**

Índice

Presentación.....	15
Agradecimientos.....	21
Introducción: La mediación educativa y el Programa de Resolución Alternativa de Conflictos (RAC).....	25
I. Nociones fundamentales.....	31
1. Conflicto y escuela.....	31
Responsabilidad, solidaridad, armonía.....	36
Un enfoque transformador.....	38
Empowerment.....	41
Reconocimiento.....	41
2. Conflicto y cambio.....	43
La resolución de conflictos y el entrenamiento en habilidades sociales.....	46
Deficiencias en la adquisición y el desempeño de habilidades sociales.....	47
Enseñar habilidades interpersonales.....	48
Enseñar habilidades cognitivo-sociales.....	50
Enseñar habilidades de autocontrol.....	51
II. El Programa de Resolución Alternativa de Conflictos (RAC).....	53
3. Implementación del programa RAC.....	53
Requerimientos.....	53
Coordinación.....	54
Formato.....	55
El Diario.....	55
Ejes didácticos.....	56
¿Cómo funciona la mediación en la escuela?.....	56
Formulario de información posterior a la mediación.....	57
4. La dramatización (role play): una valiosa estrategia.....	61
Objetivos.....	61
Conceptos claves.....	61
¿Para qué sirve?.....	62
Características.....	62
Guía de conducción de role plays.....	63
Tarea para el fin de curso.....	67
Guía para concentrarse en el role play.....	68
5. Estándares de conducta recomendados.....	69
Definición de los términos.....	69
Compromiso de la escuela con el Programa.....	70
Entrenamiento para Coordinadores.....	70
Entrenamiento para estudiantes Mediadores de pares.....	75

III. Conflicto y negociación.....77

6. ¿Qué es el conflicto?.....77

Objetivos.....	78
Conceptos claves.....	78
Modos de abordaje y resolución de conflictos.....	81
Estrategias de resolución.....	87
Estrategias de resolución de conflictos (I). Ejercicio.....	88
Estrategias de resolución de conflictos (II). Ejercicio.....	89
Violencia VS. Negociación. Ejercicio.....	90
Adivina, adivinador; ¿quién lo resuelve mejor? Ejercicio.....	91
El caso de la carpeta. Ejercicio.....	92
Diario.....	94

7. ¿Qué es la negociación?.....95

Objetivos.....	95
Conceptos claves.....	96
Definición de negociación.....	96
El Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard.....	97
Posiciones vs. Intereses.....	102
Negociaciones diarias. Ejercicio.....	104
Mejorando mi capacidad negociadora. Ejercicio.....	105
El dilema de la natación. Ejercicio.....	106
Diario.....	108

8. Los modos y los abordajes de la negociación: Individualismo, competencia, Cooperación e interdependencia.....109

Objetivos.....	109
Conceptos claves.....	109
Modos de negociación.....	110
¿Distribución o integración?.....	112
Modos de negociación. Ejercicio.....	116
Los botones. Ejercicio.....	118
Diario.....	121

9. La importancia de la comunicación en la prevención de conflictos.....123

Objetivos.....	123
Conceptos claves.....	123
El proceso de comunicación.....	123
Principios de la comunicación humana.....	124
Comunicación y negociación.....	125
Percepciones.....	125
Estrategias de comunicación.....	126
La importancia de la percepción, la actitud, la empatía y el rechazo. Ejercicio.....	127
Blancanieves y las percepciones. Ejercicio.....	131
Cenicienta y las percepciones. Ejercicio.....	134
Diario.....	136

10. El sutil influjo de las percepciones (empatías: simpatías y rechazos) 137

Objetivos.....	137
Conceptos claves.....	137
¿Estamos en la misma página? El rechazo. Ejercicio.....	138
Estableciendo consenso. Ejercicio.....	139
Facturas y churros rellenos "La abundancia". Percepción y empatía. Ejercicio.....	142
Diario.....	147
11. Intereses y posiciones en pugna	149
Objetivos.....	149
Conceptos claves.....	149
Caso de la naranja. Ejercicio.....	151
Diario.....	154
12. Relaciones confianza-desconfianza	155
Objetivos.....	155
Conceptos claves.....	155
Construyendo confianza. Ejercicio.....	157
El caso de Los Redonditos de Ricota. Ejercicio.....	158
Diario.....	164
13. ¿La Negociación integradora o distributiva?	165
Objetivos.....	165
Conceptos claves.....	165
Modos de abordaje del conflicto conforme a los parámetros evolutivos.....	166
Negociación en Nueva Zelanda. Ejercicio.....	168
Sumando puntos. Ejercicio.....	175
Diario.....	176
14. Alternativas, opciones y lluvias de ideas en la resolución de conflictos	177
Objetivos.....	177
Conceptos claves.....	177
Lluvia de ideas (I) Ejercicio.....	179
Lluvia de ideas (II) Ejercicio.....	180
Lluvia de ideas (III) Ejercicio.....	184
Diario.....	186
15. En busca de soluciones justas	187
Objetivos.....	187
Conceptos claves.....	187
¿Con justa razón? Ejercicio.....	190
Me dijeron "no". ¿Qué hago? Ejercicio.....	191
El equipo de gimnasia. Ejercicio.....	193
¿Conflicto en la vida o en la TV? Ejercicio.....	197
Diario.....	198
16. ¿Qué es la mediación?	199
Objetivos.....	199
Conceptos claves: mediación, partes, conflicto, negociación, requisitos para recurrir a la mediación.....	199

Neutralidad positiva: la esencia de la mediación.....	203
Preguntas para que las partes entiendan si la mediación es adecuada para ellas.....	205
Los objetivos de la mediación.....	205
¿Cómo debe ser el/la mediador/a?	206
Consigna para la mediación educativa.....	206
¿Consignas democráticas o autoritarias? Ejercicio.....	209
Historia de los camellos. Ejercicio.....	210
Caso L. vs. Caso F. Ejercicio.....	212
Diario.....	214
17. Proceso de mediación.....	215
Objetivos.....	215
Conceptos claves: mediación de pares, mediación de docentes o tutores, mediación de directivos o supervisores.....	215
¿Cuándo utilizar la mediación?	216
¿Cuándo evitar la mediación?	216
Roles y funciones del mediador.....	217
El secreto del éxito.....	219
Caso de la cadena perdida. Ejercicio.....	220
Diario.....	222
18. Etapas del proceso.....	223
Objetivos.....	223
Conceptos claves: contacto y contrato, sesión conjunta inicial, sesiones privadas o caucus, confidencialidad.....	223
Animación de fiestas "Moño Feliz". Ejercicio.....	228
Diario.....	233
19. Características del proceso.....	235
Objetivos.....	235
Conceptos claves: voluntariedad, consentimiento informado, autodeterminación, imparcialidad-neutralidad, confidencialidad.....	235
Información a las partes.....	237
Creación de un clima de confianza.....	237
Manejo del silencio.....	237
Propiedad intelectual. Ejercicio	238
Tenencia del perro. Ejercicio.....	241
Diario.....	244
20. Funciones de mediador.....	245
Objetivos.....	245
Conceptos claves.....	245
Tareas del mediador.....	247
La Biblia. Ejercicio.....	251
Diario.....	255
21. El valor de la comunicación.....	257
Objetivos.....	257
Conceptos claves: escucha activa, hablan de uno mismo, lenguaje corporal.....	257
Técnicas de comunicación.....	258

Habilidades de escucha no verbales.....	258
Barreras para la comunicación efectiva. Ejercicio.....	259
La comunicación efectiva: ¿verbal? ¿oral? ¿visual?	262
Mensaje incoherente. Ejercicio.....	263
Escucha activa. Ejercicio.....	264
Habilidades de escucha. Ejercicio.....	267
Círculos concéntricos. Ejercicio.....	268
El caso de la estufa. Ejercicio.....	270
Diario.....	273
22. La importancia del feedback.....	275
Objetivos.....	275
Conceptos claves: Feedback, coaching, enmarcar.....	275
¿Qué supone dar un buen feedback?	275
¿Qué es reenmarcar? Técnicas.....	276
Ruido Off VS. Litigio y Cia. Ejercicio.....	278
Diario.....	281
23. El "Caucus"	283
Objetivos.....	283
Conceptos claves.....	283
¿Qué es el caucus?	283
Utilidad del caucus.....	284
¿Cómo funciona?	285
Estructura.....	286
¿Por qué hacer caucus?	286
Conflicto en el vecindario. Ejercicio.....	287
Diario.....	292
24. ¿Cómo detener una escalada de conflictos?	293
Objetivos.....	293
Conceptos claves: escalada.....	293
Causas de la escalada.....	295
El conflicto se transforma (I) Ejercicio.....	295
El conflicto se transforma (II) Ejercicio.....	296
Las transformaciones psicológicas en la escalada. Ejercicio.....	297
Estancamiento o impasse.....	298
Técnicas para desescalar un conflicto.....	300
El teléfono. Ejercicio.....	301
Diario.....	303
25. El acuerdo.....	305
Objetivos.....	305
Conceptos claves.....	305
El proceso de acuerdo	305
Repasando lluvia de ideas. Ejercicio.....	306
Guía para redactar el acuerdo.....	307
Conflicto en el préstamo de un libro. Ejercicio.....	309
El texto de un acuerdo posible.....	311
Diario.....	312
Glosario.....	313
Bibliografía.....	315

III.

Conflicto y negociación

6. ¿Qué es el conflicto?

-¿Qué puedo hacer con mi confusión?
-Encuentra lo que la causa y por qué está allí.
Luego decide si quieres hacer algo al respecto.
Idries Shah

El conflicto es parte natural de nuestra vida; no es ni bueno ni malo, simplemente existe. Cathy Constantino lo compara con el agua: de más, puede ser destructivo, como en las inundaciones; de menos, como en las sequías, impide el crecimiento de la vida. En dosis adecuadas, el conflicto puede ser un estímulo a nuestra creatividad; es la sal de la vida, pues nos permite aprender, crecer, fortalecer las relaciones y mejorar la calidad de vida.

El conflicto tiene aspectos positivos y negativos. Los positivos son: posibilita el cambio, brinda un espacio a reclamos que de otro modo no tendrían, posibilita el crecimiento y la madurez. Los negativos son: desgasta, puede llevar a escalada, sus residuos pueden afectar las relaciones, puede llevar a no solución.

Sin embargo, podemos decir que el conflicto tiene muy mala prensa. En los primeros años de la escuela aparece para el alumnado como sinónimo de pelea. Hace unas décadas, se intentó trabajar para eliminar el conflicto en las organizaciones; en la actualidad, entendemos que -como el conflicto es inherente a la vida- debemos esforzarnos por mantener el conflicto a niveles que permitan el desempeño de la misión de una organización.

El **conflicto** es, por un lado, un **desacuerdo** de ideas, interés o principios entre personas o grupos (en el momento de conflicto, las partes perciben sus intereses como excluyentes). Por el otro, es un **proceso** que expresa insatisfacción, desacuerdos o expectativas no cumplidas de cualquier intercambio dentro de una organización.

La **disputa** es **controversia** disciplinaria y pelea, pero además es el **producto** del conflicto no resuelto. Debemos, pues, aprender a abordar los conflictos para que estos no se transformen en disputas.

Respecto de la finalización de un conflicto, quisiéramos diferenciar **acuerdo** de **resolución**. El acuerdo se refiere a pautar cambios de conductas para terminar el conflicto; implica pactar las futuras pautas y conductas a seguir; el acuerdo establece **quién hace qué cosa y cuándo**; la resolución del conflicto implica un cambio de actitudes subyacentes, supone dejar de percibir al otro como enemigo.

El punto más importante de la negociación y de la mediación educativa que proponemos en este libro es trabajar hacia la resolución de conflictos y hacia la reparación de las relaciones de las partes involucradas.

Objetivos

- Definir el concepto de conflicto incluyéndolo como una variable de la vida diaria.
- Diferenciar conflicto interno o intrapsíquico de externo o interrelacional.
- Aprender respuestas al conflicto que permitan su resolución.
- Diferenciar acuerdo de resolución.

Conceptos claves

Conflicto: De acuerdo al diccionario de Webster es lucha, batalla, confrontación física entre las partes. Su acepción creció, incluyendo un "claro desacuerdo u oposición de intereses, ideas, etc."

Para Pruitt y Rubin¹, conflicto significa la "divergencia de intereses percibida, o la creencia de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden alcanzarse simultáneamente".

La **divergencia** o incompatibilidad se puede desarrollar de tres modos:

- la aspiración de una parte es alta;
- una parte es percibida como con altas aspiraciones por la otra;
- no se visualizan opciones mutuamente beneficiosas.

Decimos "percibida", pues la percepción tiene impacto directo en la conducta, y si allí está el origen del conflicto, desde la percepción podemos abordarlo.

Lo positivo del conflicto

- da lugar a reclamos justos,
- facilita la satisfacción de los intereses legítimos de la gente (creativo),
- fomenta la unidad grupal y la solidaridad
- posibilita el cambio,
- sincera la relación.

Lo negativo del conflicto

- afecta las relaciones negativamente,
- es un gasto innecesario de energía,
- la escalada de conflicto puede derivarlo a mayores,
- queda residuo de rencor por lo dicho y oído,
- puede llevar a una situación sin salida.

Negociación: Proceso donde dos o más partes en conflicto se comunican una con otra, en la búsqueda de una solución aceptable a sus diferencias.

La escuela busca formar, brindando conocimientos, y socializar a los alumnos, favoreciendo así el desarrollo social del alumnado. Al igual que la educación en el hogar, esto depende no sólo del contenido explícito que se brinda, sino del metamensaje, del cual nos ocuparemos en el capítulo de

¹ Pruitt, D. y Rubin, J.: Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement. Newbery Award Records Inc. 1986.

comunicación. En el mensaje, la palabra ocupa el 7%; los alumnos aprenden tanto del contenido curricular como del modo de interactuar de los adultos entre sí y con el alumnado. Si este encuentra contradicciones entre lo que se dice y lo que se hace, no sólo lo va a captar sino a denunciar. Para Markwood², el incluir modos negociados de resolución de conflictos en las escuelas implica su inclusión no sólo en la currícula, sino en los procedimientos y en la interacción de la comunidad educativa.

De acuerdo con Markwood, el mensaje de los adultos hacia los jóvenes es contradictorio pues les pedimos:

"Que tomen decisiones por sí mismos y que además obedezcan a los mayores"

"Que defiendan lo justo y que además no peleen ni luchen"

"Que sean educados con los otros y que además no se dejen dominar"

Les damos mensajes de educada consideración junto con mensajes de confrontación pero rara vez de auténtica y provechosa negociación.

Adolescencia y conflicto: Ya hablamos sobre los modos de abordar conflictos en el segundo Ciclo de la EGB. Ahora nos vamos a referir a lo esencial de este programa que está diseñado para ser utilizado en Tercer Ciclo de la EGB y Educación Polimodal, es decir, con adolescentes, por lo cual quisiéramos hacer una breve introducción sobre el momento evolutivo: el desarrollo adolescente.

Adolecer significa etimológicamente padecer, y aun cuando los adultos miremos con mucha valoración esta etapa -abordada en la publicidad como modelo y emblema- es una etapa de sufrimientos y padecimientos, ya que es la transición entre la infancia y el mundo adulto. Es una etapa enérgica, poderosa, porque en ella surge el impulso sexual -la libido. Sublimada, la libido posibilita estudiar, practicar deportes, etc., conforme a la teoría de Sigmund Freud.

El desarrollo adolescente afecta distintas áreas, a saber: física, afectiva, cognitiva, ética-moral, y vocacional-laboral.

Para que el adolescente se desarrolle adecuada y positivamente, es necesario que los adultos acompañen sus cambios. Respecto de los cambios físicos, existe mucha bibliografía³ que habla de las sensaciones de enajenación del joven, cuyas extremidades crecen tan rápidamente que no tiene tiempo suficiente para ir ajustando su esquema corporal.

En lo afectivo-emocional, sus modelos fluctúan de sus padres a sus pares y a los modelos sociales (cantantes, propagandas, TV, etc.); este cambio aparece teñido por la culpa de desvalorizar y abandonar los modelos paternos, a los cuales sigue amando y de los cuales sigue dependiendo.

Es en lo cognitivo, que junto a lo emocional juega un rol fundamental en la negociación, donde surgen los mayores cambios. De acuerdo a Piaget⁴, al comenzar la adolescencia se entra en la etapa de "pensamiento formal", lo que permitirá al adolescente:

² Markwood Alan. "Adolescence, Negotiation and Mediation". NAME De., Estados Unidos, 1988.

³ Erikson, E. H. Identidad, juventud y crisis. Ed. Paidós, 1970.

⁴ Piaget Jean e Inhelder, Barbel. Psicología del niño. Ed. Marata, 1969.

- a) pensar acerca de sí mismo de modo no absoluto;
- b) entender el futuro en términos de probabilidad-posibilidad;
- c) modificar sus teorías, conforme a nueva información.

La etapa cognitiva de la adolescencia (la operativa formal) se desarrolla en la interacción del joven y el medio ambiente, siendo esta interacción una oportunidad de aprendizaje que permite a el/la joven incorporar nuevas respuestas para abordar conflictos.

Modos de abordaje y resolución de conflictos

El definir conflicto desde una distorsión de las percepciones nos permite abordar el conflicto desde las percepciones para intentar solucionarlo.

Existe una amplia variedad de disputas y conflictos en la vida y dentro de la comunidad educativa, como asimismo tensiones inherentes a la misión de la escuela, a los jóvenes en crecimiento y a la presencia de varias generaciones que conviven.

Hay distintos modos de resolver disputas: remitiéndonos a tradiciones, reglamentos, costumbres, normas, etc. La mediación educativa aborda situaciones donde dos o más partes tienen un conflicto, reconocen las diferencias de intereses y valores que existen entre ellas y quieren o buscan una solución a sus diferencias a través de la "negociación".

Para Raiffa⁵, "el arte en la negociación" implica:

- habilidades interpersonales,
- habilidad para convencer y ser convencido,
- habilidad para emplear una variedad de tácticas de negociación,
- sabiduría para saber dónde y cómo usarlos.

Muchas veces las disputas no se resuelven amigablemente y todas las partes sufren: los chicos se pelean entre sí, los docentes sufren tensiones; las disputas se podrían resolver de modo más eficiente si los negociadores tuvieran más habilidades y por ello es necesario que se capaciten.

Existen distintos modos de resolución en el abordaje de conflictos; nos referiremos ahora al esquema que propone Christopher Moore⁶. El teórico parte de la evitación o rechazo que utilizan la mayoría de las personas y, luego -de diferentes modos cada vez más complejos, donde las partes van perdiendo el poder de tomar decisiones- llega al uso de violencia para imponer la solución.

1- Rechazo del conflicto

2- Negociación informal

3- Negociación formal

4- Mediación del conflicto

Son decisiones privadas tomadas por las partes.

⁵ Raiffa, Howard. The Art and Science of Negotiation. Cambridge, Massachusetts. Harvard University Press, 1982.

⁶ Moore, Christopher. The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflicts. Jossey-Bass Publishers. 1986.

1. Evitación, rechazo o negación del conflicto

Hacer de cuenta que el conflicto no existe, evitando enfrentarlo.

- "No es importante."
- "No siento que necesite cambiar."
- "No pienso que un cambio sea beneficioso."
- "Ignorarlo es lo mejor."

2. Negociación informal

Buscar la solución del problema o conflicto por medio de una charla informal entre las partes en conflicto.

3. Negociación formal

Buscar una solución dialogando, luego de haberse asesorado y/o preparado para negociar. Este es un:

- Nivel más formal.
- Proceso intencional y de mayor estructuración.
- Proceso privado que involucra sólo a las partes en conflicto o sus representantes.

La respuesta más común al conflicto es la evitación, negación o rechazo, que implica hacer de cuenta que el conflicto no existe o evitarlo. Es una solución de mala calidad, dado que no resuelve el conflicto; en general, dilata la situación y, al no cambiar nada, puede desgastar la relación de las partes en conflicto.

En el segundo tipo de abordaje, la negociación informal, las partes se sientan a dialogar de modo informal para ver si pueden solucionar sus diferencias. Si esto no solucionara el conflicto, podrían recurrir a una negociación formal en la cual, luego de prepararse y/o asesorarse, las partes intentan un diálogo formal y estructurado. La inclusión de un tercero no comprometido en el conflicto, a quien las partes reconocen como neutral, transforma la negociación en una mediación.

4. Mediación

Implica la participación de una tercera parte en el proceso, pero la toma de decisiones descansa en las partes.

- Hay una tercera parte involucrada.
- Es un proceso privado, confidencial y voluntario.
- Las partes retienen el poder de decisión.
- La tercera parte debe ser imparcial.

Puntos básicos de una mediación exitosa:

1- El rol del mediador es el de facilitador: ayuda a las partes para que estas arriben a un acuerdo voluntario.

2- El proceso es voluntario.

3- Se utiliza la mediación cuando las partes consideran que no pueden llegar a un acuerdo solas, cuando piensan que no pueden resolver el conflicto por sí mismas.

4- Las partes son consideradas adultas y capaces de entender.

5- Decisión administrativa

6- Arbitraje

Implican la participación de una tercera parte en la toma de decisiones.

En estos casos las partes ya no retienen el poder de decisión; se mantiene la privacidad y la confidencialidad del proceso.

5. Decisión administrativa

- Esta tercera parte no es imparcial.
- Representa los intereses de la institución a empresa.
- Toma decisiones que las partes deben acatar.

Ejemplo: Maestros que recurren al Director a al Supervisor por un problema laboral.

6. Arbitraje

- El árbitro debe ser imparcial.
- El árbitro tiene poder de decisión.
- Es un proceso privado.
- Es rápido.
- Tiene baja costa.
- Las partes retienen algún control en el proceso: El árbitro escucha a cada parte. Recibe antecedentes y pruebas.
- No involucra al Sistema Legal.
- El árbitro es independiente.

7- Decisión legislativa

8- Decisión judicial

Son instancias legales y publicas. La tercera parte tiene poder de decisión.

7. Decisión judicial

- Abogados para cada parte.
- Hay un tribunal o juez que decide.
- Se rige por las leyes vigentes.
- Existen pruebas y antecedentes.

8. Decisión legislativa

- Se utiliza para la creación y promulgación de Leyes.
- Depende muchas veces del poder de movilización del tema.
- La tercera parte que decide -la Legislatura o el Congreso- tiene que ver con el consenso público.

Por ejemplo, hay gente a favor y en contra del aborto, y eso influye en la decisión legislativa. Hay una fuerza social y pública que tiene que ver en la decisión. Lo mismo sucede en el caso de las jubilaciones privadas o el porcentaje de mujeres en el Congreso de la Nación Argentina.

Estos tipos de abordaje son instancias que legislan. Las decisiones son irrevocables, mientras que en los otros casos uno puede llegar a apelar.

9- Acciones directas no violentas

10- Violencia

Son extra legales. Existe coerción para la toma de decisiones.

9. Acciones directas no violentas

- Involucran a una persona o grupo.

Por ejemplo, Desobediencia Civil:

Marchas, Abuelas de Plaza de Mayo.

Ghandi, al acostarse en los durmientes de los trenes en India o al realizar ayunos.

Feministas quemando corpiños.

En Estados Unidos, marchas a favor y en contra de la Ley del Aborto.

Los docentes con la carpa blanca frente al Congreso de la Nación Argentina durante 1997.

10. Violencia

- Es el modo de resolución más extremo.
- Se busca que el adversario retroceda por amenazas o por daño físico.

La parte que usa la violencia tiene el poder y lo utiliza para convencer al otro. Por ejemplo:

Paris 1968: la policía contra los estudiantes.

La represión en la época del Proceso Militar en la Argentina.

El asesinato de un medico que realizaba abortos en Estados Unidos (marzo de 1993).

Robo y pillaje en Buenos Aires y el conurbano en los supermercados (en la ultima época del gobierno de Alfonsín).

En síntesis, cuando hay un conflicto, puede haber:

1. rechazo o evitación del conflicto, que es la respuesta mas común; 2. negociación informal; 3. negociación formal; 4. Mediación.

En todos los casos hablamos de una toma de decisión **privada y confidencial** realizada por las partes.

Luego pasaríamos a 5. Una decisión administrativa; o a 6. Arbitraje, que son decisiones privadas pero **con la presencia de terceras partes que tienen poder de decidir**.

Luego podríamos recurrir a 7. Decisión judicial, donde un juez decide; o a 8. Decisión legislativa. En estas instancias **las terceras partes son autoridades que deciden**. Las decisiones son irrevocables, mientras que en los otros casos uno puede llegar a apelar. 9. Decisiones extra-legales o coercitivas y 10. Violencia.

Estrategias de resolución

Podemos hablar de cinco estrategias distintas de resolución de conflicto.

Una estrategia básica es la **contendosa, litigante, o de pelea**, es decir, tratar de imponer a la otra parte la solución deseada por uno. La situación puede no parecer agresiva para el que impone quien tal vez sólo busca fortalecerse en su posición.

Ejemplo: Entre pares, puede ser un compañero que intenta obligar a otro a que le devuelva un libro.

Segunda estrategia: **ceder**. Consiste en bajar las aspiraciones propias y arreglar por menos de lo que uno hubiera deseado. Tiene que ver con la importancia que para uno tiene el problema o con la posición de fuerza que uno tenga en el problema. A veces ceder implica solucionar el problema, por ejemplo, en caso de que sea urgente llegar a una solución. Cediendo se llega a una solución que a veces no es de alta calidad, entendiéndose por una solución de calidad la que satisface a ambas partes. Ejemplo: La madre, cansada porque su hijo llora y reclama golosinas, luego de 30 minutos de negarse a comprarlas, cede.

Tercera estrategia: **solución conjunta de problemas o negociación hombro a hombro**. Se intenta encontrar una opción que satisfaga las aspiraciones de ambos lados. Esta estrategia da acuerdos de mejor calidad, que se cumplen y perduran a través del tiempo.

Ejemplo: El docente dice que va a tomar un examen final de cuatrimestre la primera quincena de junio; los alumnos hablan con el y, luego de entender cada uno lo que pide el otro, establecen conjuntamente el examen para el 22 de junio.

Cuarta estrategia: **retirada o abandono**. Se elige abandonar la escena del conflicto, física o psicológicamente. Se abandona la controversia. Implica la no solución del conflicto, y en general se da cuando hay desbalance de poder entre las partes o necesidades de tiempo diferentes donde, por ejemplo, A está muy apurada para terminar el conflicto y la otra parte, B, abandona la negociación buscando presionar a A para que ceda.

Ejemplo: Frente a la exigencia de cumplir con las entregas de trabajos prácticos para Dibujo Técnico, y pensando que no va a poder cumplir con los plazos, decide dejar de ir a la escuela.

Una quinta estrategia involucra **inacción**: no hacer nada, esperar la próxima jugada del otro. Una parte "no hace nada" deliberadamente, con la esperanza de que el tiempo cambie las cosas a su favor; esta estrategia empeora las relaciones.

Ejemplo: Un adolescente que no arregla su cuarto, esperando que sus padres no se den cuenta.

Cabe destacar que la resolución de conflictos muchas veces exigen la combinación de estrategias; es raro que sólo se utilice una.

Una estrategia -que constituye lo macroscópico- es un conjunto de objetivos y fines. Mientras que las tácticas son movimientos microscópicos que se realizan para lograr los objetivos.

Las estrategias **contenciosas o de pelea, ceder o negociar un acuerdo o resolución conjunta de problemas** involucra un intento por solucionar el conflicto. Por el contrario, **retirada e inacción** son estrategias de búsqueda de tiempo, dilación o abandono.

Cada una de las estrategias debe estudiarse en su contexto. Retirarse o no actuar puede significar rendirse en una huelga o sabotear las negociaciones.

Nótese que **ceder, retirarse** o la **inacción son estrategias unilaterales** donde no hace falta el consentimiento de la otra parte. Por

otro lado, **pelear** y la **resolución de problemas** actúan sólo si van acompañados de influencia efectiva del grupo social, y son las que nos interesan en el conflicto social.

Una estrategia adicional sería la **intervención de una tercera parte**, donde una persona ajena a la disputa ayuda a las partes en conflicto a identificar las cuestiones y llegar a un acuerdo.

Ejemplo: Al no poder arreglar su desacuerdo por el uso del armario, deciden pedir ayuda al preceptor para que los ayude a solucionar su diferencia.

EJERCICIO

Estrategias de resolución de conflictos (I)

Objetivo: Motivar y ayudar al participante a captar los modos de resolución de conflictos, sus pro y contra.

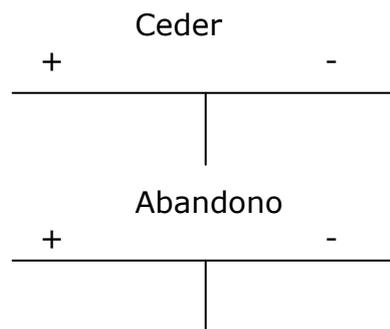
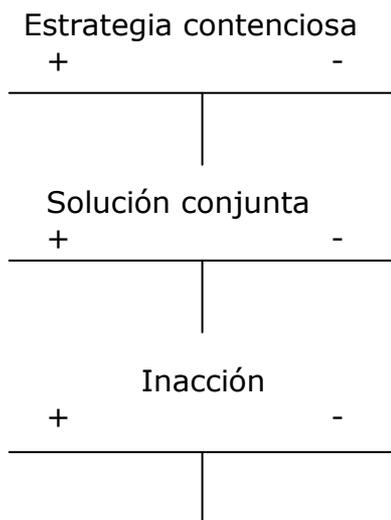
Instrucciones:

Abordaje A

Se aconseja que cada participante lea individualmente las estrategias de resolución de conflictos antedichas y realice luego una discusión grupal, en grupos de 3 a 6 participantes.

Abordaje B

Otro modo de realizar esta tarea es colocar hojas grandes blancas con cada una de las estrategias y dividir la hoja al medio poniendo + y - de cada lado; los alumnos circularan frente a los carteles y pondrán los pro y contra de cada abordaje.



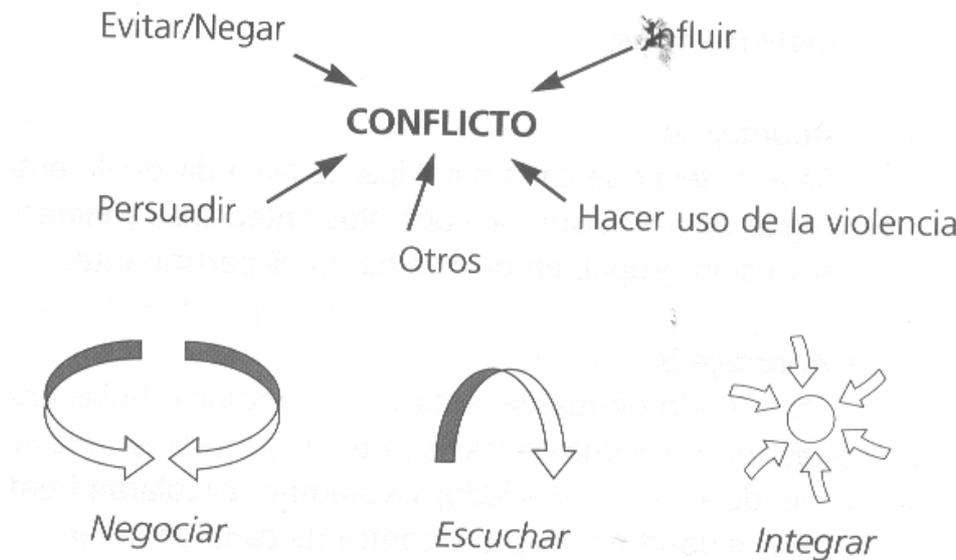
EJERCICIO

Estrategias de resolución de conflictos (II)

Objetivo: Idem anterior.

Instrucciones:

Piensa en qué momento es útil cada una de estas estrategias para resolver conflictos y en qué momento no corresponde utilizarlas.



¿Cuándo es útil usar la violencia?

¿Qué es mejor para mí?

¿Cómo dejar de usar la violencia y pasar a negociar, a escuchar?

EJERCICIO

Violencia Vs. Negociación

Objetivo: Reflexionar sobre la opción Violencia Vs. Negociación. Evaluar el aprendizaje de los nuevos conceptos.

Recuerda una situación de conflicto.

• Piensa cuatro ejemplos de soluciones violentas.

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____

Imagina en qué derivan esas situaciones.

• Piensa cuatro ejemplos de negociación.

- 1 _____

- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____

Imagina en qué derivan esas situaciones

- Repasa las listas y:

- a) Escribe que piensa el/la protagonista de las acciones de violencia o negociación (¿cómo la justifica?).
 - b) Escribe qué piensa la persona que recibe la acción.
-

EJERCICIO

Adivina adivinador, ¿quién lo resuelve mejor?

Objetivo: Reflexionar acerca del conflicto, su inserción en la vida diaria y los contextos de las respuestas posibles.

Instrucciones:

- 1) La clase se organiza en grupos de 4 a 7 integrantes para trabajar los aspectos positivos y negativos del conflicto.
 - 2) Una vez que se ha desarrollada convenientemente el punto 1), se propone reflexionar sobre el modo en que la edad, la experiencia generacional o el sexo condicionan la resolución de conflictos:
 - ¿Es igual el conflicto entre adultos y jóvenes que el de adultos entre sí?
 - ¿Responden del mismo modo las mujeres y los varones?
 - 3) Para finalizar, se pide el aporte de cosas de la televisión, la prensa escrita, u otro medio, que ejemplifiquen los cinco modos de resolución anteriormente señalados.
-

EJERCICIO

El caso de la carpeta

(Este caso se muestra en el video que acompaña la obra).

Objetivo: Aprender a negociar dramatizando y analizando un conflicto.

Tiempo: 20' para dramatización. 15' para análisis.

Instrucciones:

1. Se dividirá la clase en pares de negociadores sentados frente a frente, de ser posible alejados de los otros pares para que no se molesten al negociar.
2. Se les indicará que adopten el nombre acorde a su sexo.

3. La información es el punto de partida de la negociación; deben poder incluir e intercambiar ideas con la otra parte.
4. Antes de negociar tienen 5 minutos para leer y tratar de entender:
 - a. de qué se trata el conflicto;
 - b. qué espera cada una que ocurra en la mediación;
 - c. qué es la que más le dolió a cada una;
 - d. Cómo supone cada una que se ve el conflicto desde el lugar de la otra parte.
5. Los pares podrán negociar durante 10 a 15 minutos.
6. El/la docente volverá a reunir a todos los participantes y preguntará cuantos llegaron a un acuerdo. Pedirá a los que actuaron de A que contesten y a las que actuaron de B les preguntará en segundo término.

Información

Alejandra/Alejandro y Gabriela/Gabriel son dos compañeros/as de 16 años.

A es un/a excelente alumno/a, mientras que G tiene dificultades para aprobar, sobre todo porque nunca tiene la carpeta completa. Como A tiene su carpeta llena de felicitaciones, muchos compañeros se la piden prestada cuando necesitan completar la suya. El penúltimo viernes de clase, G se la pidió junto con Joel/Jazmín y A prefirió prestársela a G ya que se sientan en el mismo banco. El lunes, luego de un fin de semana muy lluvioso, G le dijo a A:

-El viernes, al bajar del colectivo, se me cayó tu carpeta en un charco y, como se mojó toda, la tinta chorreaba. Entonces la deje tirada porque ya no servía para nada.

-i...!

-No te pongas así! Yo te la voy a pagar.

A se puso furioso/a porque consideró que fue un descuido de G y le exigió que se la escribiera de vuelta. No aceptó la oferta de G de fotocopiar o pagar el valor de la carpeta. A dice que su carpeta costó mucho trabajo y que quiere que G la devuelva con trabajo. Piensa que el daño causado es mayor ya que él/ella guardó con cuidado todos los cuadernos y carpetas desde Preescolar, y en especial la carpeta perdida, que tenía muchas felicitaciones y todas las pruebas del año aprobadas con excelentes notas.

G dice que no entiende por qué A se enoja tanto y sin razón:

-Ya estamos terminando el año y la carpeta tenía nota puesta y no la vas a necesitar más.

Guía para el análisis posterior:

Se trata de un conflicto complejo, pues el daño es moral. G no parece darse cuenta del valor de la carpeta para A.

El/La docente preguntará qué sería una buena solución para cada uno.

Dado que A es el/la damnificado/a, probar si una disculpa de G, explicando su falta de intención de herir, sirve.

Los participantes deberán tratar de entender qué necesidad se busca satisfacer detrás de la exigencia. Repasar las preguntas enunciadas en el punto 4 antes de comenzar la dramatización.

Diario

El diario que va al final de cada capítulo permite que cada participante autoevalúe su aprendizaje y que el docente capte los puntos del Programa que necesitan ser reforzados, dado que los temas tratados son la base para continuar cimentando los siguientes conceptos del programa RAC. El diario debe completarse en forma individual:

- ¿QUÉ ME GUSTÓ DE LA ACTIVIDAD DE HOY?
- ¿QUÉ MODOS DE RESPONDER AL CONFLICTO RECUERDO?
- ¿PODRÍA PERSUADIR A OTRO SIN HACER USO DE LA VIOLENCIA? ¿EN QUÉ ME BENEFICIARÍA?
- ¿CUÁLES SON LOS LADOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DEL CONFLICTO?
- QUISIERA SUGERIR.....