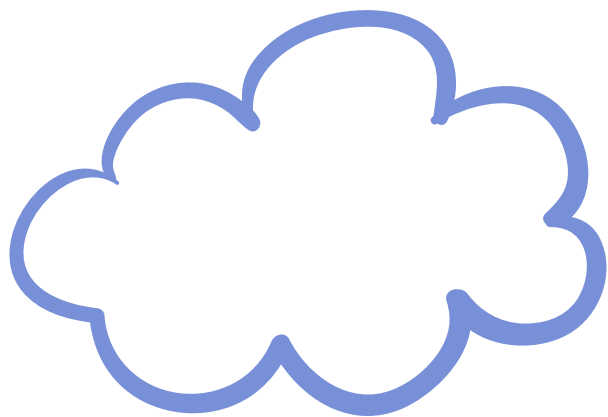


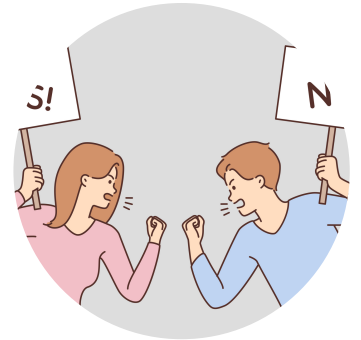
Gestión del conflicto



ÍNDICE DE CONTENIDOS

El conflicto

Qué es el conflicto.
Intervención Eficaz
Elementos implicados.
El conflicto en el entorno educativo
Estilos frente al conflicto



Emociones y conflicto

Emociones básicas
Expresión emocional



Resolución de conflicto

Rol del Mediador
Etapas proceso mediación





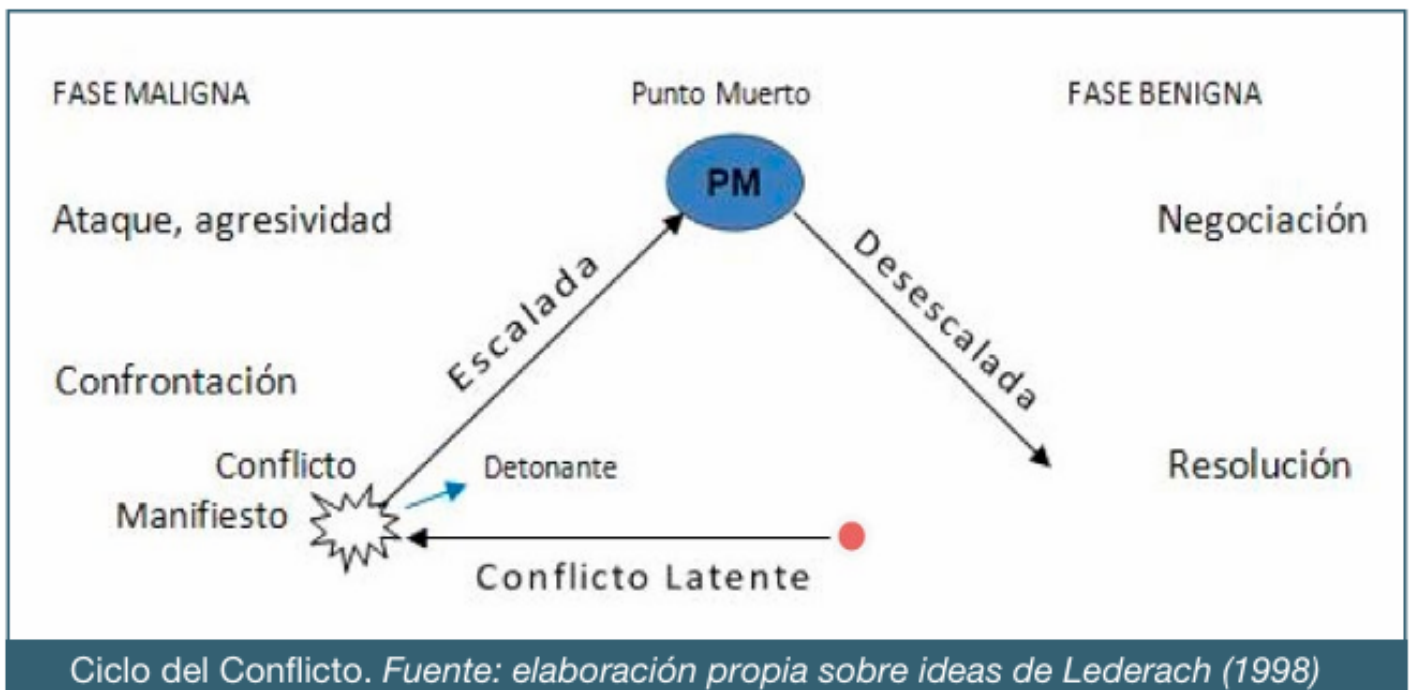
“Este mundo es un conflicto”.
En tus manos está poder resolver
eficazmente los tuyos.

1

El conflicto

Podemos definir **conflicto** como todo acto relacional en el que dos o más personas pugnan por la consecución de sus objetivos percibidos como incompatibles. El desacuerdo se manifiesta en las distintas posiciones, intereses y necesidades de las personas. En todo conflicto son factores muy importantes: las emociones, los sentimientos, la comunicación y la relación que se establece entre las partes.

El Ciclo del Conflicto



El conflicto, lejos de ser un hecho aislado que surge de manera espontánea, es un proceso que se desarrolla en el tiempo.

La mayoría de teóricos del conflicto consideran que estas fases se ajustan al siguiente esquema: escalada, estancamiento y desescalada. Conviene conocer esta sucesión de estados del conflicto porque no en todas ellas se puede y debe actuar de igual manera si pretendemos una gestión eficaz.

Llamamos **conflicto latente** a aquella situación en la que éste no es percibido por las partes, o al menos por una de ellas, de forma explícita. Aun existiendo contraposición de intereses todavía no ha ocurrido nada para que el conflicto se ponga de manifiesto.

Detonante, hecho o circunstancia que hace que el conflicto aparezca en toda su dimensión. Debajo de esta complicación del conflicto hay un proceso de competición y por tanto de poder.

Escalada es la fase del conflicto en la que éste crece; puede deberse al aumento de la emocionalidad del ámbito territorial, de la coerción utilizada. En esta fase las personas implicadas se perciben mutuamente como intransigentes y opuestas en cuanto a sus objetivos, hay un aumento del antagonismo y una ruptura del diálogo y de la confianza.

Punto Muerto o estancamiento, es el momento en el que las partes pierden el interés por seguir en el conflicto, esto se debe al desgaste producido. Se duda entre seguir hacia adelante o retroceder

Desescalada, es el proceso inverso a la escalada. Se caracteriza por una disminución de la emocionalidad, un aumento en la confianza entre las partes, se diferencia entre persona y problema, disminuye la percepción de la amenaza, las personas no involucradas permanecen neutrales

Intervención eficaz en los conflictos

Como consecuencia de todo lo visto con anterioridad podemos observar que en el ciclo del conflicto encontramos dos fases diferenciadas:

Fase maligna o de confrontación, aparece cuando el conflicto se ha hecho manifiesto, por tanto se está en la escalada, en la fase del ataque y agresividad. El comportamiento común es el de lucha manifestada a través de la agresividad directa, con una ruptura de relaciones o con un establecimiento de barreras para aplazar las soluciones.

Fase benigna o de negociación, es la fase destinada a la búsqueda de las soluciones de los acuerdos. Dentro de ella se sitúa la fase de resolución, que es a su vez un proceso dinámico y activo e independiente, que puede llevar a cabo de forma autónoma y colaborativa, o precisar de la intervención de una tercera persona.

En definitiva la progresión del conflicto está condicionada por factores como el nivel de conciencia del mismo, las percepciones de la situación, la relación de poder y el grado de agresión.

Lo que nos ofrece el conocimiento del ciclo del conflicto y sus fases, es la capacidad de poder elegir, de entre una variedad de intervenciones, la más eficaz en cada una de las etapas.

Estas intervenciones se encuentran comprendidas en uno de los tres grupos siguientes:

1- Prevención

La prevención estará indicada en la primera fase del ciclo, cuando el conflicto está latente, no se trata de prevenir el conflicto que defendemos como hecho natural, sino de dotar de herramientas para su buena gestión.

Las actuaciones más adecuadas son las de provención, (prevenir + proveer) acciones y herramientas encaminadas a evitar la escalada de situaciones conflictivas. Es necesario trabajar los siguientes apartados:

- Comprensión del conflicto.
- Comunicación abierta.
- Expresión de emociones y sentimientos.
- Habilidades de pensamiento.
- Participación activa.
- Convivencia pacífica.
- Mediación entre iguales

2- Intervención Temprana.

Es la intervención más exitosa cuando el conflicto ya se ha hecho manifiesto. Para ella se utilizarán los recursos de la escucha activa y los mensajes en primera persona o mensajes yo que permiten expresar los sentimientos de manera positiva. Es conveniente planificar las acciones comenzando por recobrar la calma y darnos un tiempo para calmar las emociones.

Podemos aplicar el método **PIGEP**.



PARAR: No reaccionar impulsivamente al enfado, detenerse un momento a pensar qué decir o hacer.



IDENTIFICAR: definir el problema. Relatar la propia versión de los hechos y escuchar.



GENERAR ideas espontáneas sobre las posibles soluciones al problema sin juzgarlas.



EVALUAR: seleccionar las ideas más viables.



PLANIFICAR cómo se van a llevar a cabo las soluciones teniendo en cuenta posibles obstáculos.

3- Intervención Terceras partes

En cuanto a este modo de intervenir tendremos que diferenciar entre:

Intervención en la fase de confrontación

Destinada a frenar la escalada de forma eficaz. Es la denominada gestión de la crisis, que tendrá que ser ejercida con la fuerza de la autoridad porque se requiere una figura de poder, una jerarquía. En primer lugar se estabilizará la situación procurando enfriar las emociones, "desactivar la bomba"; puede ser conveniente separar a las personas enfrentadas y posponer las acciones, conceder un tiempo para seguir intentando la solución del problema.

Intervención de terceros en la fase de punto muerto y desescalada

En estas fases ya tienen cabida la negociación, la colaboración, la mediación. De la tendencia de competición se ha pasado a la de cooperación, por tanto la intervención de un mediador es muy eficaz en estos momentos.

ELEMENTOS IMPLICADOS EN EL CONFLICTO

- Persona, Proceso, Problema

PERSONA Parte psicológica	PROCESO Tratamiento del problema	PROBLEMA Contenido, datos reales
<ul style="list-style-type: none">• Protagonistas• Poder en el conflicto• Percepciones del Problema• Emociones y sentimientos• Posiciones• Intereses y necesidades• Valores y principios	<ul style="list-style-type: none">• Dinámica del conflicto• Relación y comunicación• Grado de polarización• Estilos de enfrentarse al conflicto	<ul style="list-style-type: none">• El “meollo”, datos, hechos• Tipos de conflicto:<ul style="list-style-type: none">- De relación o Comunicación- De valores o creencias

- **Posiciones e Intereses**

Las Posiciones e intereses representan las dos formas básicas de aproximarse al conflicto.

La **posición** es la demanda inmediata que surge ante el estallido del conflicto. Debajo de esta reclamación inicial subyacen los intereses, razones, necesidades, deseos, compromisos y miedos. Podemos decir que la posición es el punto de partida de cada una de las partes, responden a la pregunta **¿Qué quieres?** No soluciona el conflicto.

Discutir sobre posiciones no produce acuerdos inteligentes, resulta ineficaz y pone en peligro las relaciones personales.

Intereses son todo aquello que nos motiva, responden a la pregunta **¿por qué lo quieres?** Los intereses satisfacen las necesidades.

Necesidades humanas, responden a la pregunta **¿para qué lo necesitas?**

Son las que se consideran fundamentales para vivir, Pueden ser materiales: como alimentarse, dormir, etc. e inmateriales: seguridad, libertad, respeto, amor, justicia etc. Suelen estar detrás de los intereses. La no satisfacción o la satisfacción de forma no adecuada, produce frustración, rabia, miedo, ira, etc.



El Conflicto en el ámbito escolar

El clima emocional que se vive en el ámbito escolar es condicionante para el desarrollo de todos los actores institucionales, cualquiera sea la función que desempeñen.

La tipología de los conflictos escolares también es específica, y sujeta al contexto, a este respecto Casamayor (2002) distingue entre:

- Conflictos de **relación** alumno/alumno o alumno/profesor, materializados en conductas despectivas, agresivas tanto físicas como verbales, violentas.
- Conflictos de **rendimiento** expresados en conductas de apatía, pasividad, parasitismo.
- Conflictos de **poder** manifestados en actuaciones como el liderazgo negativo o la arbitrariedad.
- Conflictos de **identidad**, expresados a través de conductas de aislamiento, rechazo, agresividad contra los objetos, contra el edificio

Estilos frente al conflicto

Pasaremos a resumir las características de cada una de estas actitudes que se producen ante un conflicto:

- **Competición.** Se produce el binomio si yo gano, tú pierdes. Importa la obtención de los propios intereses, sea cual sea el coste emocional. El que gana obtiene estatus de poder. Una frase que sintetiza esta actitud: "Esto va a ser así porque lo digo yo".

- **Compromiso:** (Miniperder/miniganar). Se adopta una posición de negociación distributiva, es decir, que las ganancias de una parte implicarán pérdidas para la otra. La persuasión y la manipulación dominan este estilo. Es recomendable en aquellos casos en los que la solución del conflicto no merezca el gasto de tiempo o energía que se requiere para la colaboración, cuando basta con aceptar un acuerdo rápido y temporal.
- **Acomodaticio:** (Yo pierdo/tú ganas) Importa más mantener la relación con la otra persona que lograr los propios intereses. Se cree que la forma de proteger la relación es ceder, calmarse y evitar la confrontación. Se utiliza cuando la competición continuada podría lesionar la relación produciendo una escalada del conflicto y una ruptura de esta relación.
- **Evitación.** El conflicto es algo de lo que hay que huir a toda costa. El tema central es la desesperanza, la frustración para todas las partes. Ni se satisfacen los intereses, ni se mantienen relaciones.
- **Colaboración.** Binomio si yo gano/tú ganas. La resolución implica que se satisfagan los intereses personales al mismo tiempo que se mantienen las relaciones interpersonales y se asegura que todas las partes vean satisfechos sus intereses. Se utiliza cuando los intereses de las partes son muy importantes pero mantener la relación también y no basta con soluciones de compromiso, o cuando se necesitan soluciones globales que eliminen el rebrote de sentimientos negativos.

Rescapitulación de las cinco actitudes frente al conflicto según Thomas y Kilmann (1974)

ACTITUD	CARACTERÍSTICAS	SE ACONSEJA	RIESGOS
COMPETIR Luchar, entrar en competición	Expresión del espíritu de competición, implica inflexibilidad, se trata de satisfacer los propios intereses aún a costa de los del otro. Actitud de fuerza y autoridad. Objetivo: afirmar la posición/hacer valer los derechos. Defender una posición que se cree justa. O simplemente ganar.	Cuando se sabe que se tiene razón y las cuestiones son de vital importancia.	Perseguir en todo momento sus propias exigencias aún a costa de los demás, no genera popularidad, el entorno se puede volver desconfiado, puesto que puede volver el desacuerdo en cualquier momento. Provoca un sentimiento de insolencia.
CEDER Acomodarse al otro	Mostrarse conciliador aún a costa de no defender las propias metas, con tal de satisfacer las del otro, implica sacrificio. Puede significar generosidad, o caridad, desinterés, obedecer una orden que disgusta, o agachar la cabeza.	Cuando la cuestión es mucho más importante para la otra persona que para uno mismo, da la oportunidad de tener un gesto de buena voluntad, para mantener una relación más recíproca.	Descuidar las propias necesidades. Al ceder se llega a soluciones poco convenientes y antes o después aparece el arrepentimiento.
EVITAR Minimizar	Eludir el conflicto sin defender las propias aspiraciones ni las del otro. Puede confundirse con desviar diplomáticamente una dificultad. Aparcar el problema hasta un momento más favorable o una retirada ante una amenaza.	Cuando supone poder obtener más información y evitar tomar una decisión precipitada. Cuando establecer comunicación con el otro, entraña un peligro demasiado grande.	Se corre el riesgo de no actuar ante la toma de decisiones en cuestiones muy importantes.
COLABORAR Cooperar	Requiere esfuerzo de trabajo conjunto en la búsqueda de soluciones más satisfactorias para las partes. Requiere examinar la cuestión, identificar intereses y necesidades de los implicados	Para encontrar una solución satisfactoria para ambas partes, cuando sus aspiraciones son demasiado importantes como para permitir el compromiso	No tiene sentido cuando las aspiraciones no son muy importantes y no se tiene el tiempo y las energías suficientes como se requiere en la cooperación.
COMPROMISO Negociar capitulaciones	Supone buscar la solución promedio, parcialmente satisfactoria. Ni imponer ni ceder sino pactar concesiones recíprocas. No se profundiza como en la colaborativa. Se buscan soluciones rápidas, a medio plazo.	Cuando ambas partes tienen igual poder, por lo que pueden competir en igualdad, por lograr objetivos totalmente contradictorios.	Cuando los compromisos no son viables a largo plazo.

2

Emociones y conflicto

Las emociones son indicativas del conflicto, cuando se desencadena alguna de ellas advertimos que estamos ante un conflicto, y su nivel de intensidad es paralelo al de éste

Emociones básicas

Respecto a las relaciones que se establecen con los demás en el trabajo, en la familia, con los amigos, al surgir situaciones conflictivas, las emociones se manifestarán con distinta intensidad según el momento en que se encuentre el ciclo del conflicto.

Las emociones son como una montaña rusa en constante cambio y hay que conocer este mecanismo del ser humano para una mejor gestión del conflicto.

Existen infinidad de emociones si bien algunos teóricos defienden que realmente son matices apreciativos de un número reducido de ésta, e incluso llegan a hablar del origen innato y universal de seis emociones básicas, las Seis Grandes Emociones:

Sorpresa

Asco

Tristeza

Ira

Miedo

Alegría/Felicidad

2

Emociones y conflicto

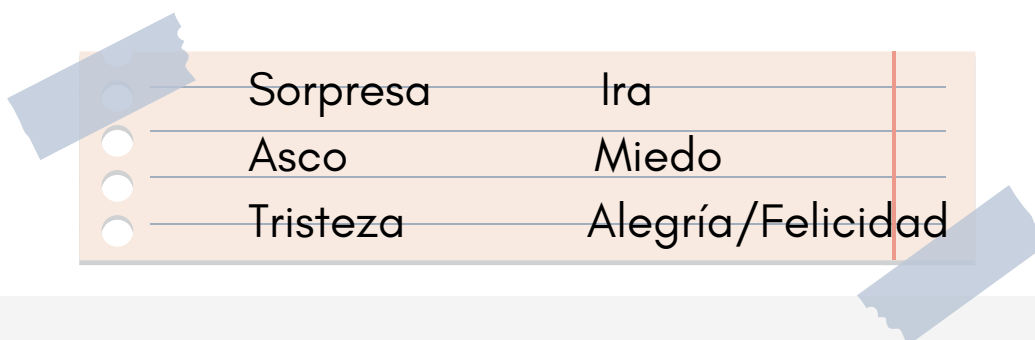
Las emociones son indicativas del conflicto, cuando se desencadena alguna de ellas advertimos que estamos ante un conflicto, y su nivel de intensidad es paralelo al de éste

Emociones básicas

Respecto a las relaciones que se establecen con los demás en el trabajo, en la familia, con los amigos, al surgir situaciones conflictivas, las emociones se manifestarán con distinta intensidad según el momento en que se encuentre el ciclo del conflicto.

Las emociones son como una montaña rusa en constante cambio y hay que conocer este mecanismo del ser humano para una mejor gestión del conflicto.

Existen infinidad de emociones si bien algunos teóricos defienden que realmente son matices apreciativos de un número reducido de ésta, e incluso llegan a hablar del origen innato y universal de seis emociones básicas, las Seis Grandes Emociones:



Sorpresa	Ira
Asco	Miedo
Tristeza	Alegría/Felicidad

Expresión emocional

Uno de los vehículos de esta expresión es el lenguaje en primera persona o lenguaje-**yo**, elaborando mensajes-**yo**, que sustituyan a los mensajes-**tú**.


Los **mensajes-tú** son propios del lenguaje culpabilizador que etiqueta a las personas y provoca en el escuchante rechazo.

Ejemplos:

- Siempre dices las mismas tonterías y me canso de oírte.
- No se puede hablar contigo, pues me callo.
- Tú tienes la culpa de que me enfade, te juntas con gente muy rara.

Damos forma a los mensajes-**yo**

Nombre..... (Decimos el nombre de la otra persona)
Cuando..... (Describir el comportamiento específico)
Yo siento..... (Expresar los sentimientos propios)
Porque..... (Describir el efecto de la otra persona en ti)
Necesito..... (Exponer lo que se quiere o necesita)

 Ejemplo: (El profesor se dirige a un alumno que interrumpe constantemente la clase)

Juan (o Antonio, María, Luisa.....)

Cuando no cumples con las normas de clase

Yo siento que estoy realmente enfadada y me apena que la clase no avance

Porque no puedo explicar por encima de ese ruido y desorden

Necesito explicar en un clima pacífico y silencioso que posibilite la atención de todos.

3

Resolución del Conflicto

La mediación en los conflictos consiste en la intervención de un tercero neutral en una disputa entre dos partes.

La singularidad de esta intervención radica en tres aspectos fundamentales:

1. El tercero carece de poder de decisión, éste recae en las partes enfrentadas.
2. Ha de tratarse de un tercero cualificado, conocedor de los procedimientos que hagan eficaz la intervención.
3. Debe cumplir dos premisas fundamentales: imparcialidad, no debe decantarse por ninguna de las partes, y neutralidad.

Rol del Mediador



Falsas ideas sobre el mediador

- Es mediador porque se es buen consejero.
- Es mediador porque se es buen negociador.
- Es mediador porque se es una persona amable con todo el mundo.
- Es mediador porque tiene cierta autoridad sobre otras personas.
- Es mediador porque se sabe encontrar fácilmente la solución a los problemas de los demás.



Ideas reales sobre el mediador

- Ser mediador es saber:
- Crear confianza
- Facilitar la comunicación
- Clarificar percepciones
- Lograr el paso de las posiciones a los intereses
- Ayudar a las partes a encontrar soluciones creativas

Es mediador TODA persona formada específicamente en MEDIACIÓN

Fases de la Mediación

1ª. Primera fase. ENTRADA

Se llama también "Fase de acogida". En ella el mediador debe de generar un clima de confianza, explicar con claridad en qué consiste la mediación y cuáles son las normas. Usar preguntas cerradas para verificar si se ha entendido la explicación.

2ª. Segunda fase. CUÉNTAME: relato de las partes.

En esta fase los mediadores invitan a cada una de las partes a contar su versión del conflicto. Se pregunta quién quiere empezar y se les hace saber que tendrán el tiempo que precisen:

- "Por favor, explica según tú, lo que pasó"

Finalizado el relato de cada parte se preguntará:

- "¿Quieres añadir algo más?"

Los mediadores practicarán la Escucha Activa, herramienta esencial.

Ejemplo de **PARAFRASEO**:

María: - No quiero hablar con esa estúpida, sólo sabe decir gilipolleces, estoy hasta las narices.

Mediador: - Me dices que no quieres hablar con esta persona porque, según tú, dice cosas poco importantes y ya no puedes oír más.

Ejemplo de **CLARIFICAR**:

Paco: - Siempre se mete conmigo, con los otros no, me tiene manía.

Mediador: - ¿Siempre, siempre? ¿Recuerdas alguna vez que no lo hiciera? ¿Me puedes decir qué es para ti tenerte manía? ¿Qué hace para que pienses eso?

Ejemplos de **REFLEJAR**:

Juan: - No puedo más, siempre me toca a mi ceder, como él es el listo.

Mediador: - te sientes cansado, piensas que se te exige más a ti y se te valora menos que al otro.

Ejemplos de **REFORMULAR:**

Marta: - Es muy egoísta, nunca me deja los deberes, como tiene la mejor libreta de la clase. Dice que prefiere explicarme cómo se hacen los problemas.

Mediador: - Dices que es una persona que le gusta hacer muy bien sus trabajos y que está dispuesta a ayudarte para que sepas hacer tú mismo los problemas.

Ejemplos de **Resumir:**

Luis: - El lunes se metió conmigo por la ropa, la otra tarde me dejó colgado y se cambió al grupo de Laura para el trabajo de Sociales. Se ha puesto a decir no sé qué mentiras de mi por el whatsapp y claro, toda la gente se cree que soy yo el mala persona.

Escuchante: - Me dices que últimamente hace cosas que tú no apruebas como opinar sobre tu vestimenta,

3ª.Tercera fase de la Mediación. SITUARNOS:

Consiste en pasar de las posiciones a los intereses. Reconocimiento de emociones.

Es la fase trascendental de la mediación, significa pasar de lo superficial del conflicto al interior del mismo. Del yo/tu tengo/tienes el problema al NOSOTROS compartimos un problema.

El mediador debe conseguir que las partes reflexionen sobre sus verdaderas necesidades y salgan del posicionamiento inicial con el que entran a la mediación.

Consiste en pasar de la pregunta ¿Qué quieres? al cuestionamiento fundamental: **¿Para qué lo quieres?**

En este trabajo de cambio se requiere:

- El reconocimiento de las propias emociones. Saber qué se está sintiendo.
- El reconocimiento de las emociones del otro. Practicar la empatía

El trabajo del mediador consistirá en:

- Conseguir que las partes en conflicto se expresen con mensajes-yo y reconozcan sentimientos y necesidades.
- Emplear preguntas abiertas para lograr la aportación de más datos. Ejemplo: ¿Cómo te sientes?, ¿Qué te hace pensar que....? ¿Qué cosas son las que te enfadan? ¿Cómo crees que se siente el otro?
- Evitar preguntar ¿por qué? Se puede obtener como respuesta simplemente: - Porque sí. Además los por qué pueden provocar en el hablante la necesidad de ponerse a la defensiva.
- El mediador utilizará preguntas cerradas cuando se precisa una afirmación o negación: ¿Estás de acuerdo con.....? ¿Has dicho todo lo que querías?

4ª.Cuarta fase. BUSCAR SOLUCIONES: Lluvia de ideas

El objetivo de esta fase es el de generar múltiples soluciones al problema. Es necesario recurrir al pensamiento creativo mediante el cual puedan verse el mayor número de soluciones que facilitaran llegar a acuerdos beneficiosos para las dos partes.

El procedimiento de la lluvia de ideas debe seguir estas normas:

- Decir cualquier idea que se ocurra
- No juzgar ni discutir las ideas.
- Aportar más de tres opciones cada uno
- Esforzarse en pensar ideas originales

Tras el aporte de todas las ideas se pasa a valorar cada una de ellas:

1. ¿Es factible?
2. ¿Depende de nosotros?
3. ¿Conviene a las dos partes?
4. ¿Se puede llevar a cabo?
5. ¿Soluciona este problema?

Tarea de los mediadores:

- Conseguir que la lluvia de ideas sea creativa.
- Posibilitar que cada parte demande lo que verdaderamente necesita.
- Lograr que cada parte diga lo que está dispuesto a hacer.
- Conseguir que las partes valoren las opciones.

5ª. Quinta fase. ACORDAR: Redactar el Acuerdo

Es la fase final del proceso y llegado a este punto, tras la evaluación de las propuestas de solución generadas en la lluvia de ideas, se pasará a:

- Pedir a las partes que formulen un plan de acción: ¿quién hará qué, cuándo, cómo?
- Pedir a cada persona que resuma el plan.
- Definir claramente el acuerdo y redactarlo por escrito.
- Preguntar: -¿Está arreglado el problema?
- Dar las gracias a cada persona por haber aceptado la mediación con un apretón de manos.
- Preguntar a las partes: - ¿Queréis estrecharos las manos entre vosotros?

Tarea de los Mediadores:

Conseguir que las partes lleguen a elaborar un acuerdo bien definido y que cumpla con las características esenciales de todo acuerdo:

- Simple, claro y concreto
- Realista y factible y equilibrado
- Beneficioso para ambas partes
- Encaminado a la mejora de la relación
- Evaluable

Recuerda que...

Nuestro entorno cuenta con un Departamento de Orientación así como una figura de Bienestar y Convivencia, no dudes en acudir a ellas ante cualquier problema en las aulas.

Contacto:

 benestar@politecnicolugo.org

