

Prevención social Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: desde la escuela y para la vida

GUÍA DIDÁCTICA PARA DOCENTES





Esta publicación es posible gracias al generoso apoyo del pueblo estadounidense mediante la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de esta publicación es responsabilidad única de sus autores y no refleja de ninguna manera las opiniones de USAID, del Gobierno de los Estados Unidos de América y del Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos.

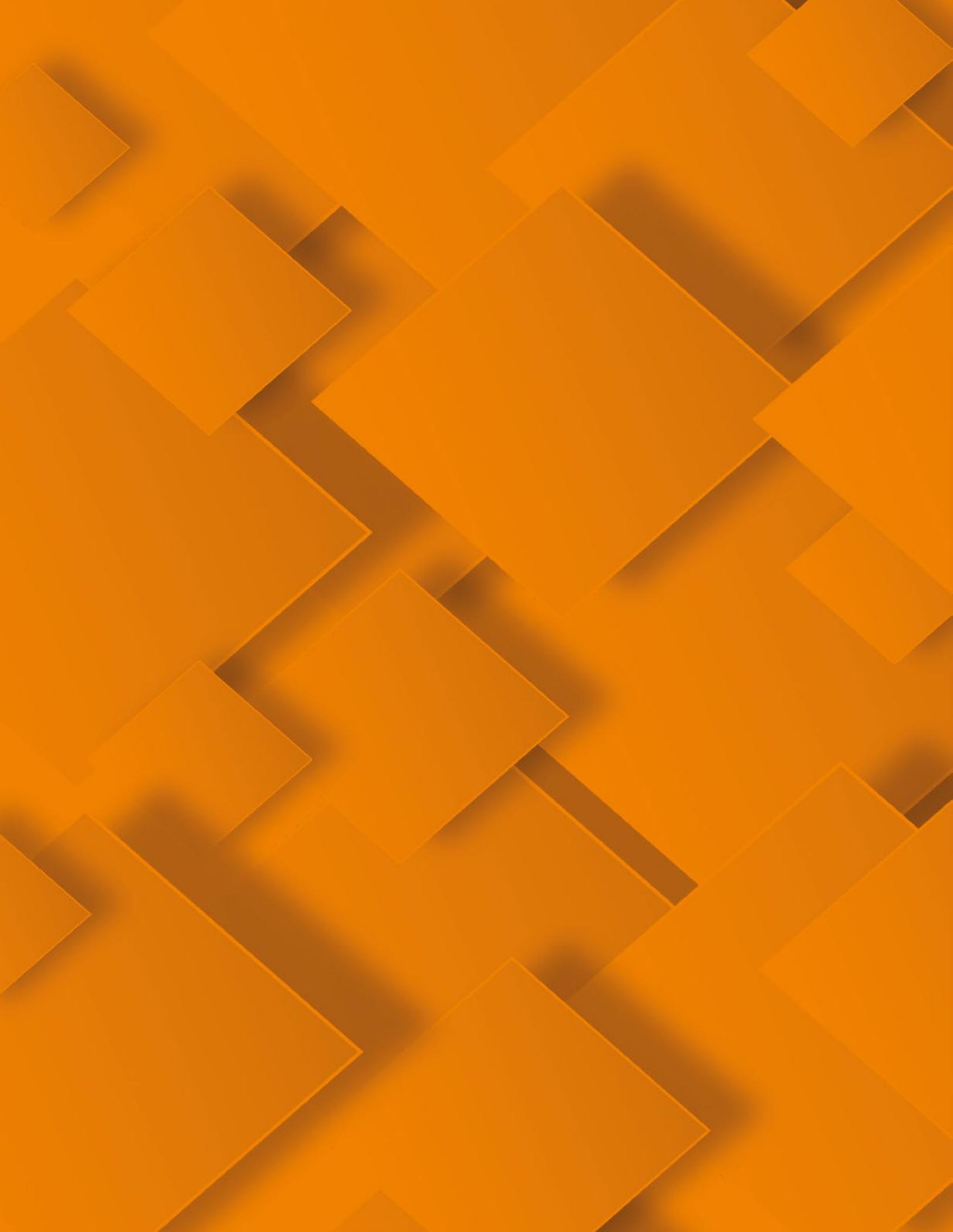
*Prevención social y resolución de conflictos:
desde la escuela y para la vida. Guía para Docentes*

*La Guía Didáctica para Docentes fue elaborada por
Inclusión y Equidad Consultora Latinoamericana
(<http://inclusionyequidad.org>)*

Impreso y hecho en México, 2020
Derechos reservados de la Fundación del
Empresariado Chihuahuense, A.C.
Proyecto realizado con recursos aprobados por el
Fideicomiso F47611-9
Fondo Social del Empresariado Chihuahuense
(FOSECH)
fechac.org.mx/

Índice

5	Prólogo
7	Introducción
9	Apunte metodológico
13	I. Definición, características y tipos de violencia
31	II. ¿Qué es el conflicto?
49	III. El conflicto como oportunidad
67	Revisión de aprendizajes del módulo
71	Anexo 1
75	Anexo 2
99	Lecturas recomendadas
101	Bibliografía



Prólogo

Somos una organización civil y nuestra misión es crear mejores oportunidades para el desarrollo humano y social de las y los chihuahuenses que más lo necesitan. Por ello, en 2007 nos propusimos atender a niñas y niños en condición de vulnerabilidad en zonas con alta marginación, con carencias de cuidado debido a la disparidad de la jornada escolar con la jornada laboral de sus madres, padres o tutores.

En ese año, y ante el clima de violencia prevalente en Ciudad Juárez, creamos el Modelo Ampliando el Desarrollo de la Niñez (ADN), proyecto que evolucionó hasta convertirse en generador de espacios seguros enfocados a impulsar el desarrollo integral de niñas, niños y adolescentes que viven en contextos con altos índices de pobreza y desintegración social.

Con el paso del tiempo, de manera natural, el Modelo ADN ha logrado incidir en la reducción de los factores de riesgo precursores de la violencia y la delincuencia a través de actividades lúdico-formativas que fortalecen la salud, la autoestima y el desarrollo de habilidades para la vida en niñas, niños y adolescentes (NNA).

Con el apoyo de las organizaciones de la sociedad civil, aprovechando espacios públicos como escuelas, albergues o centros comunitarios, el Modelo ADN ha tocado las vidas de 49,472 niñas, niños y adolescentes en gran parte del estado de Chihuahua, y del estado de Yucatán, donde se implementa desde 2012.

Aunque iniciamos el Modelo ADN en escuelas de nivel primaria hace 13 años, desde el año 2016 extendimos

su cobertura a preescolar y secundaria, en este último nivel educativo se siguió la experiencia de exitosos programas internacionales de prevención social de la violencia.

Hoy en día, brindamos una atención integral a NNA para impulsar su desarrollo humano y social, con alternativas positivas que fortalecen la transición de la niñez hacia la adolescencia; etapa de la vida en la que cada persona enfrenta mayores riesgos de deserción escolar.

¿Cómo funciona el Modelo ADN? Se ejecuta a través de cinco ejes estratégicos:

1. **Nutrición:** ofrece alimentación sana y fomenta los buenos hábitos alimenticios e higiene personal.
2. **Rendimiento académico:** brinda asesorías personalizadas y promueve la responsabilidad individual para el cumplimiento de tareas escolares.
3. **Activación física:** facilita el desarrollo psicomotriz y la adquisición de una disciplina deportiva.
4. **Lúdico-formativo:** promueve el conocimiento de la tecnología, el arte, y la cultura como forma de expresión de las emociones.
5. **Habilidades para la vida:** Impulsar acciones de colaboración para la promoción de alternativas de solución frente a los conflictos que viven las y los adolescentes.

¿Cómo incide el Modelo ADN en la vida de niñas, niños y adolescentes? Durante las tardes o mañanas se encuentran en espacios seguros y divertidos donde se promueve la convivencia sana y colaboración entre pares mediante actividades positivas. Además, los jóvenes encuentran en el Modelo ADN una oportunidad para el autoconocimiento y la expresión de sus emociones. El desarrollo de habilidades de vida para el trabajo y el manejo de emociones los prepara para enfrentar los retos de su entorno de una mejor manera. Todo ello les genera una identidad positiva, solidaria, que evita se despierte el interés por actividades negativas o violentas.

Con el objetivo de garantizar los beneficios del Modelo y la participación de los importantes elementos que lo conforman, sistematizamos su metodología, gracias al generoso apoyo de nuestros aliados: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Salud y Desarrollo Comunitario de Cd Juárez, A. C. (Femap) y la Fundación del Empresariado Yucateco (FEYAC).

Actualmente, el Modelo ADN es implementado en doce localidades del estado de Chihuahua; además, es replicado por FEYAC en los municipios de Mérida, Kanasín y Chikindzonot, en Yucatán, y desde 2006 en la comunidad de Cócorit, Sonora por la Fundación del Empresariado Sonorense, A. C. (FESAC), en alianza con la Universidad La Salle y la Red SumaRSE.

Estas acciones en favor de la infancia se dan porque creemos en lo mencionado por UNICEF: “Los niños no son el futuro, son ciudadanos de ahora con preocupaciones y derechos”, UNICEF.

Fundación del Empresariado Chihuahuense, A. C.

Introducción

El presente material es parte de una colección que aborda temáticas básicas relacionadas con la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia (PSVD), característica primordial del Modelo ADN, que está en consonancia con los estándares contenidos en la *Ley General para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia*, así como en los diversos instrumentos internacionales en la materia signados por México. Gracias a ello, el Modelo ADN planea, diseña y ejecuta estrategias educativas

[...] que le permiten reducir los riesgos de violencia en los adolescentes y sus entornos cercanos, al evitar que reproduzcan conductas antisociales o delictivas; asimismo, efectúa continuos análisis que ayudan a proponer medidas y acciones con la participación de jóvenes y adolescentes; en otro aspecto, ADN disminuye los conflictos y restablece vínculos, lo cual fortalece a la cohesión social.¹

¹ FECHAC, *Modelo Ampliando el Desarrollo de los Niños (ADN): Justificación desde el ámbito del desarrollo social*, Documento Ejecutivo, Mimeo, 2018.

Esto consolida la experiencia vivida por las y los adolescentes en la escuela secundaria, pues les provee conocimientos y reflexiones acerca de la PSVD a través de su introducción a temas clave mediante el uso de materiales especialmente diseñados para tal efecto, como son los de esta selección, que inicialmente incluye Derechos humanos, Resolución de conflictos y Perspectiva de género, cuyo trabajo permite el acrecentamiento de:

- » La empatía y solidaridad entre pares.
- » El rechazo a formas de manifestación de la violencia.
- » La capacidad mediadora de conflictos.
- » La capacidad de detectar conductas de riesgo y apartarse de ellas en la medida posible.²

Los manuales para docentes contienen propuestas didácticas, así como contenidos actualizados y coherentes con el currículo de secundaria, que facilitan el logro de sesiones en las cuales se puedan crear y acrecentar lazos de confianza que posibiliten la reflexión y el aprendizaje en sus grupos de trabajo con adolescentes.

Por tanto, el presente documento es un nuevo aporte del Modelo ADN, que se suma a los ya existentes —dedicados sobre todo a la obra que realizan las OSC en el Modelo— para profundizar su experiencia y aporte social en la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia.

² FECHAC/Inclusión y Equidad, Consultora Latinoamericana, *Encuesta realizada en escuelas de los municipios de Mérida, Chihuahua, Juárez, Cuauhtémoc y Meoqui. Aplicada a grupos focales de: 1) OSC implementadoras, 2) directivas/os y docentes, 3) estudiantes y 4) madres, padres o cuidadores, 2018.*

Apunte metodológico

Los contenidos de la presente guía para docentes están presentados de manera deductiva, desde el abordaje de conceptos generales básicos hasta la revisión de particularidades relacionadas con el tema central del texto, lo que en su conjunto ofrece elementos útiles para escudriñar durante un trimestre escolar los diversos aspectos que conforman el complejo panorama de los derechos humanos.

La metodología que se propone seguir a las y los docentes para la utilización de la guía contempla que inicialmente ubiquen las temáticas que componen el texto y se familiaricen con los contenidos, para luego trabajar con las y los adolescentes mediante el uso de técnicas lúdicas que les permitan a éstos una fácil comprensión de los temas, privilegiando la reflexión desde lo vivencial, y de esa manera la introyección de la premisa de que conocer sus derechos permite a las personas exigirlos para procurar mejores condiciones de vida para sí, para su familia, su comunidad y todas las personas que conforman la sociedad.

... es fundamental partir de la realidad, es decir, de las características, necesidades, intereses y problemas de las personas con las que trabajamos, así como de sus experiencias de vida, sus posibilidades y sus limitaciones, y de las características del contexto socioeconómico y cultural en el que se desenvuelven. Creer que todas las personas son iguales y que los procesos educativos se pueden desarrollar indistintamente con cualquier grupo y en cualquier tiempo y lugar es desconocer su individualidad y su diversidad, negándoles su condición de personas.

Partir de la realidad de las personas supone entonces abordar los contenidos de cada actividad educativa incorporando las experiencias y conocimientos previos de los que participan en ellos.

(...) El conocimiento es algo que siempre se va haciendo. Donde sólo hay acumulación pasiva no hay verdadero conocimiento. Por ello, para que un proceso de enseñanza-aprendizaje sea exitoso, lo más importante no es la acción del que enseña, sino la del que aprende.

El papel del educador es crear las condiciones propicias para que la persona “aprenda a aprender”.

(...) Debemos asumir que son los educandos los protagonistas del proceso de aprendizaje, y que, incorporando la experimentación, la búsqueda de información, el debate y todas las alternativas metodológicas que permitan la participación libre y responsable de las personas, se estará educando en derechos humanos.³

En tal sentido, la guía comprende una estructura que privilegia la participación permanente de las y los alumnos en la reflexión sobre los contenidos y en la construcción del conocimiento para su asimilación y aplicación en la vida cotidiana, con la idea de promover en ellas y ellos la certeza de contar con herramientas para la protección de su dignidad como personas.

Las y los docentes encontrarán en esta guía, además de textos accesibles sobre el tema, sugerencias de actividades que podrán llevar a cabo en el aula, en fichas que refieren el objetivo de la actividad, además de los materiales que se requieren para su realización, los detalles didácticos correspondientes, las instrucciones para su desarrollo y preguntas de reflexión que permitan el análisis en torno a los temas abordados, los cuales se relacionan con los contenidos curriculares de la educación secundaria.

³ Rosa María Mujica Barreda, “Herramientas y metodologías para la educación en derechos humanos”, en *Educación en derechos humanos*, en *Curso interdisciplinario de alta formación en derechos humanos*, Memoria, México, Programa de Fortalecimiento Institucional de Organismos Públicos de Derechos Humanos, 2006, pp. 713-737, Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, Serie Investigación y Análisis, México, 2007, pp. 58 y 59.

Asimismo, al principio de cada apartado temático se incluye una “Lectura para la reflexión de docentes”, con la intención de favorecer el anclaje de los aspectos teóricos con las dimensiones del tema en la vida cotidiana y brindar un marco de referencia que oriente el trabajo y las discusiones que se espera se desarrollen en cada uno de ellos. Estos textos se dirigen específicamente a las y los docentes, no al alumnado, pues la intención es darle un sentido a la práctica que llevará a cabo para abordar los contenidos y servir de marco para significar su experiencia desde una perspectiva de derechos humanos.

De igual manera, al final de cada apartado se incluye una “Lectura para la reflexión colectiva del grupo con guía docente”, con el objetivo de que a modo de cierre y reforzamiento, la o el docente facilite la reflexión conjunta del alumnado respecto del tema, a partir de elementos de referencia relacionados con el módulo y en todo momento con el acompañamiento necesario para la asimilación de los contenidos.

La guía está diseñada para acompañar un proceso educativo en resolución de conflictos con un plan de trabajo en el que la suma de las horas representa un trimestre, es decir, corresponden a 10 semanas. En la semana 11 se hará la revisión de contenidos a manera de evaluación del proceso con las alumnas y los alumnos, utilizando el documento del mismo nombre incluido al final de la guía. Finalmente, en la semana 12 la o el docente dedicará el tiempo a una sesión para evaluar el proceso educativo llevado a cabo, lo que le permitirá identificar aciertos y oportunidades de mejora que enriquezcan su labor.

En relación con la metodología planteada, se espera que las y los docentes retomen las propuestas incluidas en la presente guía y la enriquezcan en su labor diaria, potenciando su experiencia con la participación del alumnado al que le compartirá los contenidos.



I. Definición, características y tipos de violencia

*Nota importante para la o el docente:

La lectura que se presenta a continuación es recomendable tomarla como punto de partida para encuadrar el trabajo que llevará a cabo a lo largo del apartado del cual forma parte, en la consideración de que servirá de orientación sobre el tema principal de la guía y facilitará un enfoque transversal de los contenidos respecto de éste.



Lectura para la reflexión de docentes

La violencia como método para regular conflictos⁴

Primero, el objeto de la violencia directa siempre son personas. La violencia no distingue entre sus víctimas al representante de la injusticia del que la sufre. Por ello, la muerte de una persona, sea la

⁴ Texto retomado íntegramente de John Paul Lederach, *El abecé de la paz y los conflictos. Educación para la paz*, Los libros de la catarata, España, 2000, pp. 89-92.

que fuere, nunca acabará con el conflicto, pues a esta muerte le seguirán otras que, a su vez no serán nunca compensación suficiente. No obstante, como manera de confrontación en una situación de injusticia estructural, la violencia puede eliminar a las personas, y ello no es ninguna garantía de que elimine forzosamente dicha injusticia.

En segundo lugar, es preciso tener siempre muy presente el hecho de que la violencia es totalmente contraria a los objetos, valores e ideales a que aspiramos. La paz, la justicia, la cooperación, entre otros, son el objetivo, a la vez que los valores que buscamos alcanzar y desarrollar.

Hemos de reconocer que la violencia, por altas que sean sus miras y razonamientos, es antitética a esos valores, y eso debe hacernos preguntar si es posible lograrlos mediante la opción violenta.

En tercer lugar, la violencia siempre es una *reacción* destructiva. Como Ellul decía: está íntimamente ligada con el odio; es una reacción fuerte contra algo que se ha determinado como no deseable, y que se concreta en una acción contra alguien. No obstante, eso debe hacernos cuestionar si la violencia realmente puede ser una fuerza de edificación constructiva y creativa para la humanidad. Gran parte del trabajo por la paz consiste no en estancarnos en reaccionar destructivamente contra lo indeseable del pasado y presente, sino en *crear* nuevas alternativas constructivas para el futuro. El punto clave es que este “crear alternativas constructivas” debe formar parte ya de la manera en la que confrontamos los males del presente, de lo contrario no será parte del futuro.

En cuarto lugar, la violencia concibe el conflicto no como una dialéctica que ha de desembocar en una síntesis, sino como una competencia mortal en la que la victoria corresponde al más fuerte. El postulado básico de la violencia es la eliminación del otro, no su integración o la cooperación. Esto nos hace cuestionar de qué manera concebimos el conflicto en caso de optar por la violencia. ¿Aceptamos que la eliminación de una de las partes sea el axioma del conflicto; que la supervivencia del más fuerte deba ser el postulado de nuestra forma de regular los conflictos; y que la historia y la verdad pertenecen al que gana y puede imponerse?

Todo esto es suficiente para darnos cuenta de que uno de los retos más grandes de nuestros tiempos es saber afrontar la injusticia y a la vez respetar la vida humana; de qué forma luchar por el cambio y la paz y, a la vez, edificar a la humanidad. O, como decía Curle, de qué manera “eliminar las relaciones no pacíficas sin eliminar a las personas”. Una de las posibilidades es la no violencia.

La regulación productiva de un conflicto siempre se relacionará con la cuestión de poder entre las partes involucradas. De cara a los estudiantes, la problemática del poder tiene que afrontarse. Por una parte, ellos deberían considerar ampliamente la cuestión del poder a escala de sus relaciones interpersonales y de las maneras que les afecta. Han de reconocer que su sentido propio de significación está unido

...La paz no tiene nada que ver con el intento de disfrazar los intereses conflictivos, ni con evitar la confrontación

con sus relaciones personales, y que esto representa un tipo de poder positivo. No obstante, este aspecto positivo fácilmente se vuelve negativo cuanto existen fuertes desequilibrios de poder y entra el fenómeno de dominio.

Por otra parte, a escala de grupos y de conflicto social y político, debe fomentarse la perspectiva del poder que mejor fundamenta nuestro propósito de paz: la regulación creativa del conflicto, a largo plazo, se realizará más productivamente si existe un desequilibrio del poder entre

los participantes. Por tanto, en muchos casos, el trabajo por la paz consistirá en promover la igualdad de poder, en ayudar a los que disponen de mejor poder a encontrar vías de legitimarse, y desarrollar el poder suficiente para protegerse y perseguir sus objetivos en situación de igualdad. Inevitablemente, este proceso supondrá la confrontación y la intensificación del conflicto.

Una de las facetas más importantes de la educación para la paz será el estudio del fenómeno de la violencia en nuestro mundo. Los estudiantes deben profundizar y ampliar su comprensión de la violencia. Conviene que comprendan la espiral de violencia, lo cual supone que tomen conciencia de las violencias estructurales como punto de partida y referencia. Fundamentalmente, la paz está relacionada con la reestructuración de las injusticias, las violencias y los desequilibrios producidos por las estructuras y las formas institucionalizadas de relacionarnos a muchos niveles, que violan a gran parte de la humanidad y benefician a unos pocos.

Los estudiantes tienen que comprender que la paz no tiene nada que ver con el intento de disfrazar los intereses conflictivos, ni con evitar la confrontación. Por tanto, no cabe la inacción; es decir, todos tenemos la responsabilidad de hacer algo. La educación para la paz debe ayudar al estudiante a encontrar cuáles son sus propias posibilidades de actuar, y analizar cuáles son las mejores formas de intervenir en los conflictos que les rodean, especialmente para afrontar las violencias estructurales.

También debe plantearse la otra cara de la espiral de la violencia: la violencia directa como modo de cambio. Los estudiantes tienen que considerar detalladamente los valores, la dinámica y los resultados que acompañan el uso de la violencia directa. Esto supone un debate profundo sobre la cuestión del fin y los medios, es decir, de si los fines justifican los medios. Quizá el punto más importante en la educación para la paz es cuestionar si se pueden lograr objetivos con medios que son contrarios al valor que representa la meta. Así, tenemos que esforzarnos en presentar una visión rica e ilimitada de posibles alternativas y opciones para regular los conflictos. Los alumnos tienen que tomar conciencia de que la violencia no es la única ni la más eficaz de las maneras de afrontar los conflictos, a pesar de que se presente como

tal en nuestra sociedad e historia. Aceptar esta afirmación sin más, es estancarnos y condenarnos a seguir por los mismos caminos que nos han conducido a nuestra situación actual, y no posibilita nuevas alternativas.

I. Definición, características y tipos de violencia

Es muy importante tener claridad en esto: la violencia siempre es negativa, mientras que los conflictos, si son tratados apropiadamente, pueden resultar de utilidad para cambiar situaciones que están mal, pero que si no se resuelven, podrían llegar a provocar violencia.

La diferencia primordial entre conflicto y violencia radica en que cuando el primero se trabaja de manera adecuada puede ofrecer una buena oportunidad de crecimiento para las personas y grupos; no así la violencia, que invariablemente causa daño.

En la actualidad es frecuente suponer que es normal vivir en una *cultura de la violencia*, la cual es entendida como la imposición a una persona o grupo de personas, desde el Estado o desde la sociedad, de ideas o formas de relación a través de la amenaza, la intimidación, el uso de la fuerza, el abuso, el menosprecio y/o la desvalorización de la persona o personas por el simple hecho de pertenecer a un género, un origen social, a algún pueblo originario, o tener una preferencia sexual distinta a la heterosexual, por citar algunos ejemplos.

Al mismo tiempo, dar por hecho que la violencia es una parte constitutiva de nuestra vida y que, por tanto, debemos incorporarla desde nuestros primeros días para volvernos sus promotores y renovarla permanentemente, es lo que se conoce como *normalización de la violencia*.

Recomendación metodológica

La o el docente podría comenzar el tema empleando algún caso, noticia o situación vivida en la escuela para promover la discusión en torno al tema de la violencia, su definición y las nociones vinculadas a ella.

Otro punto de partida necesario es sensibilizar en la importancia de conocer y aplicar la resolución positiva de los conflictos como medio para respetarnos y rechazar la violencia como vía de solución de las diferencias.

Es importante discutir y analizar con el alumnado las distintas visiones que se tengan sobre las formas de diálogo y su importancia para resolver conflictos.

Por último, debe darse el tiempo necesario para aclarar todas las dudas y promover permanentemente la participación.

Lo alarmante de esta normalización, es que provoca que se extiendan cada vez más los límites de violencia que las sociedades pueden aceptar, generando así un incremento en los niveles de daño tolerable y la degradación de la convivencia social.

Frente a este complejo fenómeno, es de suponer que la tarea de la escuela debe enfilarse a revertir los aprendizajes de dicha cultura de la violencia a través de vivencias y ulteriores aprendizajes que demuestren que es posible relacionarnos de manera distinta, así como exigir al Estado que construya la paz a través de la vigencia de la justicia, libertad, solidaridad e igualdad, entre otros derechos humanos.

La Organización Mundial de la Salud (OMS), define la violencia como:

El uso deliberado de la fuerza física o el poder, ya sea en grado de amenaza o efectivo, contra uno mismo, otra persona o un grupo o comunidad, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones.⁵

La violencia se manifiesta en los aspectos psicológico, físico y emocional, y se puede dividir en tres categorías generales:

- » Violencia autodirigida: cubre el daño físico producido por uno mismo y se subdivide en comportamiento suicida y autoabuso.
- » Violencia interpersonal: se relaciona con lesiones o daños causados por un individuo a otro, relacionado (violencia doméstica) o no relacionado (violencia de la comunidad).
- » Violencia colectiva: se centra en actos nocivos cometidos por un grupo, y que pueden eventualmente tener motivación política, económica o social.

Sin duda, estas categorías son nocivas para cualquier persona, pero en particular en lo que se refiere a las y los adolescentes, la violencia puede constituir un enorme peligro que limite su desarrollo personal en todas las esferas que lo constituyen, que incluso podría afectar el proyecto de vida al que tienen derecho.

De acuerdo con la OMS, la violencia juvenil es un problema mundial que incluye actos que van desde la intimidación hasta agresiones físicas graves, que es imperativo atender.⁶

En ese sentido, identifica factores de riesgo que conviene tener presentes para prevenirla, los cuales se indican en el siguiente cuadro:

⁵ Organización Mundial de la Salud, *Informe mundial sobre la violencia y la salud, Sinopsis*, Ginebra, Suiza, 2002, p.3. Disponible en: <https://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/world_report/en/abstract_es.pdf>, página consultada el 22 de junio de 2020.

⁶ Véase: Organización Mundial de la Salud, *Violencia juvenil*, junio 2020. Disponible en: <<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/youth-violence>>, página consultada el 24 de junio de 2020.

CUADRO 1. FACTORES DE RIESGO

Factores de riesgo individuales	Factores de riesgo en las relaciones cercanas (familia, amigos, pareja y compañeros)	Factores de riesgo en la comunidad y en la sociedad en general
<ul style="list-style-type: none"> • Déficit de atención, hiperactividad, trastorno de la conducta y otros trastornos conductuales. • Delincuencia. • Consumo temprano de alcohol, drogas y tabaco. • Nivel intelectual bajo y malos resultados académicos. • Escaso compromiso con la escuela y fracaso escolar. • Deserción escolar. • Desempleo. • Exposición a violencia en la familia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa vigilancia y supervisión de los hijos por los padres. • Prácticas disciplinarias de los padres severas, relajadas o incoherentes. • Vínculos afectivos deficientes entre padres e hijos. • Escasa participación de los padres en las actividades de los hijos. • Abuso de sustancias o delincuencia de los padres. • Depresión de los padres. • Ingresos familiares bajos. • Desempleo en la familia. • Asociación con compañeros delincuentes y/o pertenecientes a pandillas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso al alcohol y su consumo indebido. • Acceso a las armas de fuego y su uso indebido. • Pandillas y tráfico local de drogas ilícitas. • Gran desigualdad de ingresos. • Pobreza. • Calidad de la gobernanza⁷ de un país (sus leyes y nivel de aplicación, así como la normativa de educación y proyección social).

Fuente: Elaboración propia con base en Organización Mundial de la Salud (2020).

Por otra parte, las violencias también son definidas como construcciones sociales, económicas y culturales, e incluso políticas, y pueden ser clasificadas según quien comete la acción u omisión, las características de las víctimas, la forma en que se ejerce el acto violento, su naturaleza, su origen y el lugar donde se lleva a cabo, así como la relación que estas violencias guardan entre sí. Es por ello por lo que se habla de violencias, porque son acciones y hechos multifactoriales o multicausales y surgen por comisión o por omisión de diversos actores sociales, económicos o políticos.

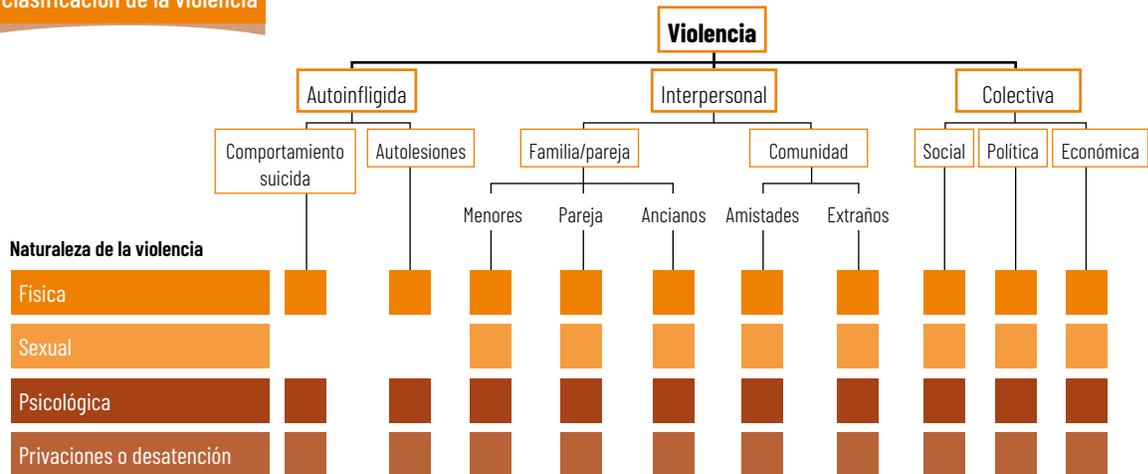
En el siguiente cuadro se presenta un esquema elaborado para el Informe mundial sobre la violencia y la salud⁸ de la Organización Panamericana de la Salud y la Organización Mundial de la Salud.

⁷ Nota del autor: Se entiende por gobernanza a la capacidad del Estado para gobernar con eficacia y calidad en constante interacción con actores sociales que posibiliten la orientación adecuada de los programas y acciones públicos para lograr el bien común

⁸ Organización Panamericana de la Salud, *Informe mundial sobre la violencia y la salud*, Oficina Regional para las Américas de la Organización Mundial de la Salud, Washington, 2003.

CUADRO 2. CLASIFICACIÓN DE LA VIOLENCIA

Clasificación de la violencia



Actividad 1: Violencia: ¿Dónde está la violencia?

Objetivo: Identificar cómo se reproduce la violencia y los efectos que produce.

Recurso didáctico: Análisis colectivo.

Materiales: Textos de análisis, hojas de rotafolio y plumones.

Duración de la actividad: 50 minutos.

Instrucciones para desarrollar la actividad:

- » Se forman seis equipos. A la mitad de los equipos se les entrega para su lectura el texto “La cultura del terror 2”, y a la otra, el titulado “La cultura del terror 5”.
- » A partir de una breve reflexión del texto, en cada equipo las y los alumnos responderán a las preguntas:
 - » ¿Las personas son violentas por naturaleza o aprenden a serlo?
 - » ¿A quién afecta más la violencia, a mujeres, hombres, niños y niñas, jóvenes o personas ancianas?
 - » ¿Por qué?
- » Complementariamente, en una hoja de rotafolio resumirán sus respuestas de las ideas trabajadas y las compararán con la situación social que se vive en la comunidad.
- » En plenaria cada equipo presentará sus conclusiones.

Posteriormente, a partir de los elementos surgidos de las discusiones grupales expuestas, la o el docente facilitará una reflexión entre las y los alumnos en torno a las preguntas:

- » ¿Cómo aprendemos sobre la violencia? ¿Dónde lo aprendemos?
- » ¿Se puede aprender a resolver las diferencias sin violencia? ¿Cómo?

Será importante en este punto promover entre las y los alumnos una discusión sobre la manera en que las violencias aprendidas influyen en las relaciones de las personas adolescentes.

Texto 1:

La cultura del terror 2

La extorsión,
el insulto,
la amenaza,
el coscorrón,
la bofetada,
la paliza,
el azote,
el cuarto oscuro,
la ducha helada,
el ayuno obligatorio,
la comida obligatoria,
la prohibición de salir,
la prohibición de decir lo que se piensa,
la prohibición de hacer lo que se siente
y la humillación pública

son algunos de los métodos de penitencia y tortura tradicionales en la vida de las familias. Para castigo de la desobediencia y escarmiento de la libertad, la tradición familiar perpetúa una cultura del terror que humilla a la mujer, enseña a los hijos a mentir y se contagia de la peste del miedo.

—*Los derechos humanos tendrían que empezar por casa*—me comenta, en Chile, Andrés Domínguez.

Eduardo Galeano. *El libro de los abrazos*.

Texto 2:

La cultura del terror 5

A Ramona Caraballo la regalaron no bien supo caminar.

Allá por 1950, siendo una niña todavía, ella estaba de esclavita en una casa de Montevideo. Hacía todo, a cambio de nada.

Un día llegó la abuela, a visitarla. Ramona no la conocía, o no la recordaba. La abuela llegó desde el campo, muy apurada porque tenía que volverse enseguida al pueblo. Entró, pegó tremenda paliza a su nieta y se fue.

Ramona quedó llorando y sangrando.

La abuela le había dicho, mientras alzaba el rebenque:⁹

—*No te pego por lo que hiciste. Te pego por lo que vas a hacer.*

Eduardo Galeano. *El libro de los abrazos*.

Recomendación metodológica

Este apartado se concibe como una introducción esencial para comprender los conceptos relacionados con la violencia, así como los valores y los principios que orientan el respeto a las personas y los obstáculos que se presentan para su cumplimiento. Se deben abordar, entre otros, temas como normalización de la violencia, la falta de habilidades para la resolución de conflictos y la igualdad y no discriminación.

⁹ Nota del autor: *rebenque* es un látigo de cuero o cáñamo utilizado para castigar o arriar animales.



Ideas clarificadoras:

Es necesario rechazar el malentendido popular que asegura que la violencia “es propia de la naturaleza humana”.
(Johan Galtung)

Es el resultado de los reiterados estímulos-enseñanzas con contenidos violentos impuestos en el hogar, en la escuela y en la sociedad, obligando a modificar naturalmente al cerebro y a todo el organismo, para el almacenamiento de dichos contenidos como memorias patológicas.
(www.oni.escuelas.edu.ar).

La violencia es un comportamiento emocional, verbal o físico que nos domina, disminuye, deshumaniza o destruye a nosotros y/u otros. Está motivada por el miedo, el enojo y el deseo de dominio o poder sobre otras personas o la naturaleza. También por el deseo de justicia, de superar un desequilibrio de poder, de dar fin a la opresión y/o la victimización.

La espiral de la violencia es frecuentemente impulsada por hábitos sociales o guiones estereotipados y condicionados utilizados en situaciones de conflicto.
(*Pace e Bene*. Education, Resources and action For Nonviolent Change).

La forma limitada de definir la violencia son los actos de violencia entre las personas concretas, fundamentalmente la física
(Eva Espirar Ruiz, Tesis doctoral, p. 32)

La tarea es transformar nuestras relaciones para una vida plena de todas y todos.
(Pacto por la Cultura, Ciudad Juárez).



Ideas para trabajar el tema en la escuela

A continuación se propone una ruta para trabajar la noción de violencia a partir de los contenidos del presente apartado, en relación con algún contenido curricular de asignatura o en las actividades educativas fuera del salón de clases.

Definiciones de violencia

Según Johan Galtung, es necesario rechazar el malentendido popular que asegura que “la violencia es propia de la naturaleza humana”. Es importante reconocer que desarticular la violencia de nuestra mente y corazón es complejo y difícil, pues día con día hemos reforzado la idea de que la violencia es el único medio para relacionarnos con otras personas, tener el reconocimiento de nuestra familia y comunidad, ser amados por otras personas y lograr un lugar en la sociedad.

Lamentablemente, la violencia tiene efectos visibles e invisibles. Los visibles los podemos observar, por ejemplo, en el miedo que experimentan las personas frente a la violencia de la delincuencia, e incluso la manera extremadamente cuidadosa de relacionarnos con los demás, que nos lleva a desconfiar de las personas.

Pero los efectos de la violencia también los encontramos en aquellos aspectos que no podemos ver de inmediato, pero que, sin embargo, se expresan en el odio generalizado a ciertos sectores de la población, en estados de depresión, en la apatía por los asuntos públicos, en los elevados niveles de aceptación de la venganza en lugar de justicia, en el desprecio a personas que no son de nuestro país o, simplemente, que son diferentes a nosotros, entre otros.

En muchos ámbitos de la vida de las personas y de la sociedad se manifiesta la violencia, causando daño en diferentes maneras, pero en todos los casos resultan de un abuso del poder de una persona o grupo de personas contra otra persona o grupo de personas, lo que puede ser ocasionado por violencia directa o estructural.

La violencia directa es muy visible; como su nombre lo indica es consecuencia directa de la confrontación y de la intensificación del conflicto. Constantemente los medios de comunicación y la realidad misma nos presentan ejemplos de violencia directa ya sea a través de imágenes de guerra, ejecuciones, golpes, etc. En cambio, la violencia estructural es sutil y, por lo tanto, es peor porque no se presenta a los ojos de todos como la violencia directa, sino que pasa inadvertida, se expresa a través de una estructura social, responde a una forma de llevar las cosas, a una forma institucionalizada de relacionarnos.¹⁰

Recomendación metodológica

Se sugiere partir de la experiencia personal e ir hacia lo colectivo, desde los saberes aprendidos a los nuevos, con el fin de crear con el alumnado un espacio de confianza para la reflexión colectiva.

¹⁰ Mario Patrón Sánchez, “Resolución no violenta de conflictos en la labor de promoción y protección de los derechos humanos”, en *Curso de temas especializados de protección y promoción de los derechos humanos, Guía de estudio y antología de lecturas*, Programa de Capacitación y Formación Profesional en Derechos Humanos, Fase de Formación Especializada, Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, México, 2009, p. 352.

La violencia estructural es causada por la falta de atención a las necesidades básicas de las personas por parte de las instituciones del Estado y genera daños importantes —incluso generacionales— como resultado de las condiciones de pobreza, inseguridad, desigualdad, explotación laboral, marginación y otras que provoca.

Lo que es importante resaltar es que la violencia en ningún momento y de ninguna manera es un comportamiento positivo, sino que, por el contrario, en cualquier caso produce efectos negativos en las personas a quienes se dirige —pues las limita, reduce, mina, lastima y daña—, y también en quien la ejerce.

Actividad 2: ¿Violencia?, ¿qué es eso?



Objetivo: Reconocer la importancia de construir relaciones sin violencia para el beneficio de las personas y la sociedad.

Recurso didáctico: Debate.

Materiales: Tarjetas de consignas, hojas de rotafolio y plumones.

Duración de la actividad: 50 minutos.

Instrucciones para desarrollar la actividad:

- » Todo el grupo formará un círculo y elegirá una compañera o un compañero para que se coloque al centro; esta persona tendrá que leer consignas y moderar la discusión.
- » La persona del centro leerá en voz alta una consigna y el resto del grupo formará equipos pequeños y comentarán si están a favor o en contra. Es necesario tratar de consensuar una respuesta en común.
- » Cada que se lea una nueva consigna, se conformarán nuevos equipos para comentarla.
- » La o el docente deberá promover la reflexión acerca de los aprendizajes de la violencia y la manera como se vive en nuestra comunidad escolar. Enfatizará la noción de la paz como respuesta a situaciones violentas, como un bien fundamental para lograr una convivencia sana entre las personas y los colectivos (comunidades, países, etcétera).

Lista de las consignas a discutir

1. La paz es ausencia de guerra. (Orientación de la reflexión: se debe recordar que es una visión limitada de la paz y no es el enfoque que se debe promover en la escuela).
2. La paz es responsabilidad de los gobiernos. (Orientación de la reflexión: la paz es un espacio de construcción; si bien el gobierno tiene responsabilidad, la participación de la sociedad es indispensable para los cambios profundos).
3. La violencia es abierta y fácil de reconocer. (Orientación de la reflexión: es una parte de la violencia, se deben recordar los efectos invisibles de ésta).

4. Cuando se lucha no se odia al adversario. (Orientación de la reflexión: la paz es un derecho, pero también es una responsabilidad).
5. El diálogo es importante. (Orientación de la reflexión: mientras dialogamos, reconocemos en la otra persona lo valiosas y únicas que somos todas las personas).



Lectura de apoyo:

Carta leída por María Corazón Buala, de Filipinas, en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York, durante la presentación de las conclusiones del Estudio Mundial sobre Violencia contra Niños, el 11 de octubre de 2006.¹¹

“Queridos adultos:

Nosotros los niños somos expertos en nuestras propias vidas y podemos decidir sobre lo que nos concierne. No hay excusa que justifique la violencia que se ejerce contra nosotros, ni siquiera la que se pretende explicar por la tradición. Los niños demandamos que los gobiernos faciliten la reeducación de la sociedad sobre el cuidado de los niños. No importa lo que los niños hagamos, los gobiernos deben protegernos. Los medios tienen el poder de cambiar la violencia contra la niñez. La sociedad tiene que aprender a disciplinar a los niños sin exponerlos a un castigo violento.

Recomendamos que se tomen medidas inmediatas para cambiar esta situación. Ha llegado el momento en que cada uno de ustedes recuerde que fue un niño. Ahora son madres o padres y deben pensar en qué clase de vida quieren para sus hijos. Si piensan en un futuro brillante y una sociedad inclusiva y abierta, eso significa que ésta es posible y la esperanza también puede cambiar las cosas.

Este también es el momento en que pedimos cuentas por nuestros derechos a la vida, a la supervivencia, a la dignidad, a la salud, al desarrollo y a la participación; y por nuestro derecho a ser protegidos frente a toda forma de violencia. Necesitamos el apoyo de los adultos para ponerle fin; podemos hacerlo pero sólo con vuestro apoyo.

Todos debemos dejar de creer que violencia es poder. El reloj sigue funcionando y cada minuto cuenta. Dañar a los niños daña al mundo”.

¹¹ Citada en María del Carmen Calle Dávila, Prevención de la violencia en adolescentes jóvenes: intervenciones que funcionan. Disponible en: <<http://www.codajic.org/sites/www.codajic.org/files/Prevenci%C3%B3n%20de%20la%20violencia%20en%20adolescentes%20y%20j%C3%B3venes.pdf>>, página consultada el 28 de agosto de 2020.



Ideas para trabajar en clase

Como se ha advertido en líneas anteriores, la violencia se presenta de varias maneras y causa diversas afectaciones a las personas, en distintos niveles. En particular, nos interesa detenernos en la violencia que sufren las personas jóvenes y adolescentes, quienes están expuestas a factores que por su condición pueden ocasionarles serias complicaciones a su desarrollo físico, mental, afectivo, económico, profesional y social.

Evitar que las y los jóvenes abandonen sus estudios, que se involucren en el consumo o tráfico de drogas, la prostitución, la delincuencia, o que deban asumir una paternidad o maternidad no deseada, se torna fundamentalmente una tarea que debe conjugar los esfuerzos de diversos actores: padres y madres de familia, la comunidad escolar, las autoridades de gobierno, la comunidad en la que viven, y ellas y ellos mismos.

Para comprender el fenómeno de la violencia se debe reconocer que ésta se manifiesta como una forma de conducta de las personas, vinculada a las situaciones que viven y que puede expresarse de muy diversas maneras. Por ello, identificar los factores de riesgo y la violencia es relevante para tomar las acciones necesarias que permitan que las y los jóvenes se desarrollen en ambientes sanos donde puedan lograr su realización personal.

Actividad 3: Hablemos de violencia



Objetivo: Identificar las violencias que enfrentan las personas jóvenes y los impactos que les producen.

Recurso didáctico: Proyección del video "Marco Antonio Sánchez Flores, Ecos de una desaparición forzada".



Disponible en YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=Zo2k7Ggq1mE>

Materiales: Computadora, pantalla, internet, video, listado, hojas de rotafolio, plumones y pizarrón.

Duración de la actividad: 50 minutos.

Instrucciones para desarrollar la actividad:

- » Se proyectará el video.
- » Una vez que haya terminado la proyección, en plenaria todo el grupo participará en una lluvia de ideas, facilitada por la o el docente, en la que respondan:
 - » *¿El joven del video sufrió violencia? ¿Qué tipos de violencia identifican? ¿Por qué creen que pasó esta situación?*
- » Posteriormente, el grupo se dividirá en cuatro equipos para reflexionar acerca de las siguientes preguntas:
 - » *¿Las y los jóvenes sufren violencia? ¿Por qué?*
 - » *¿Cuáles tipos de violencia viven las y los jóvenes, quiénes les violentan y cómo lo hacen?*
 - » *¿Cómo les afecta a las y los jóvenes la violencia?*
- » En plenaria, cada equipo presentará sus reflexiones.
- » La o el docente anotará en el pizarrón los principales elementos surgidos de las reflexiones de los equipos y, a manera de análisis colectivo guiará la discusión hacia la construcción de propuestas ante la violencia:
 - » *¿Cuáles son las alternativas que encuentran para eliminar la violencia hacia las y los jóvenes?*

Finalmente, cerrará la actividad impulsando la idea de la importancia de que se mantengan relaciones sociales respetuosas y se promuevan vías no violentas de resolución de los conflictos.



Lectura para la reflexión colectiva del grupo con guía docente

Conflictos y violencias¹²

Suele afirmarse que los desequilibrios, las tremendas desigualdades existentes entre los seres humanos, generan conflictos,

violencia. Podemos recordar, al respecto, las palabras de Mayor Zaragoza (1997): “El 18% de la humanidad posee el 80% de la riqueza y eso no puede ser. Esta situación desembocará en grandes conflagraciones, en emigraciones masivas y en la ocupación de espacios por la fuerza”. También en la misma dirección afirma Ramón Folch

*Nota importante para la o el docente:

La lectura del presente texto tendrá que ser leída por todo el grupo, con el acompañamiento indispensable de la o el docente, quien servirá de guía para la reflexión conjunta con respecto al tema. El objetivo es relacionar los puntos de reflexión con los contenidos abordados en el módulo.

¹² Texto tomado íntegramente de Vilches, A., et. al., *Conflictos y violencias*, artículo en línea, Organización de Estados Iberoamericanos, 2009. Disponible en: <www.oei.es/decada/accion26.htm>, página consultada el 28 de junio de 2020.

(1998): “La miseria —injusta y conflictiva— lleva inexorablemente a explotaciones cada vez más insensatas, en un desesperado intento de pagar intereses, de amortizar capitales y de obtener algún mínimo beneficio. Esa pobreza exasperante no puede generar más que insatisfacción y animosidad, odio y ánimo vengativo”.

No hay duda acerca de que los desequilibrios extremos son insostenibles y provocarán los conflictos y violencias a los que hacen referencia Mayor Zaragoza o Ramón Folch, pero es preciso señalar que, en realidad, las desigualdades extremas son también violencia (Vilches y Gil, 2003). ¿Qué mayor violencia que dejar morir de hambre a millones de seres humanos, a millones de niños? El mantenimiento de la situación de extrema pobreza en la que viven tantos millones de seres humanos es un acto de violencia permanente. Una violencia que, es cierto, engendra más violencia, se expresa también en otras formas:

- Las guerras y carreras armamentistas con sus implicaciones económicas y de sus terribles secuelas para personas y medio...
- El terrorismo en sus muy diversas manifestaciones, que para algunos se ha convertido en “el principal enemigo”, justificando notables incrementos de los presupuestos militares... a expensas de otros capítulos.
- El crimen organizado, las mafias, que trafican con droga, armas, seres humanos... con su presencia creciente en todo el planeta y también con un enorme peso económico, gracias a la corrupción y al blanqueo del dinero negro que es canalizado hacia empresas “respetables”. Los negocios legales e ilegales resultan así perfectamente imbricados y el volumen del comercio asociado a mafias se estima de 2 a 10 millardos de dólares.
- Las presiones migratorias, con los dramas que conllevan y los rechazos que producen...
- La actividad especuladora de algunas empresas transnacionales que buscan el mayor beneficio propio a corto plazo, desplazando su actividad allí donde los controles ambientales y los derechos de los trabajadores son más débiles, contribuyendo a menudo con ayuda de la corrupción, del tráfico de capitales y de los paraísos fiscales, al deterioro social y a la destrucción del medio ambiente (Diamond, 2006).

Y tras todas estas formas de violencia, aparece siempre la búsqueda de beneficios particulares, sin atender a sus consecuencias para los demás y, en un plazo cada vez más breve, para nosotros mismos. La misma anteposición del “nosotros” que produce, como hemos visto, una contaminación o un agotamiento de recursos que perjudica a todos, explica los conflictos armados, el crimen organizado, la explotación infantil y los miles de muertos causados en los enfrentamientos en torno a la explo-

tación del coltán o la falta de atención a las necesidades de quienes padecen hambre, enfermedad, carecen de trabajo.

No se trata, por otro lado, de una cuestión puramente económica: la religión, la lengua, el color de la piel... todo puede convertirse en bandera de enfrentamientos, de defensa del “nosotros” frente al “enemigo externo”. Hemos de ser conscientes de que el problema es complejo: quienes destruyeron las esculturas centenarias de Buda en Afganistán no buscaban beneficios económicos. Hay una cultura maniquea, ampliamente extendida desde los tiempos más remotos, que nos lleva sistemáticamente a anteponer “lo nuestro”: nuestras ideas, nuestras tradiciones... y, muy particularmente, nuestro beneficio material, sin prestar demasiada atención a las consecuencias que para los otros pueden tener nuestras acciones. Y ello se traduce en comportamientos agresivos, en violencia de uno u otro tipo... y pérdidas absurdas para toda la humanidad. Curiosamente se ha denominado globalización al proceso actual de acumulación de beneficios por unos pocos a costa de la inmensa mayoría. Pero no se puede aceptar que se conceda el calificativo de globalizadores, mundialistas, a quienes sólo persiguen intereses particulares, muy a menudo a corto plazo, aplicando políticas que perjudican a la mayoría de la población presente y futura.

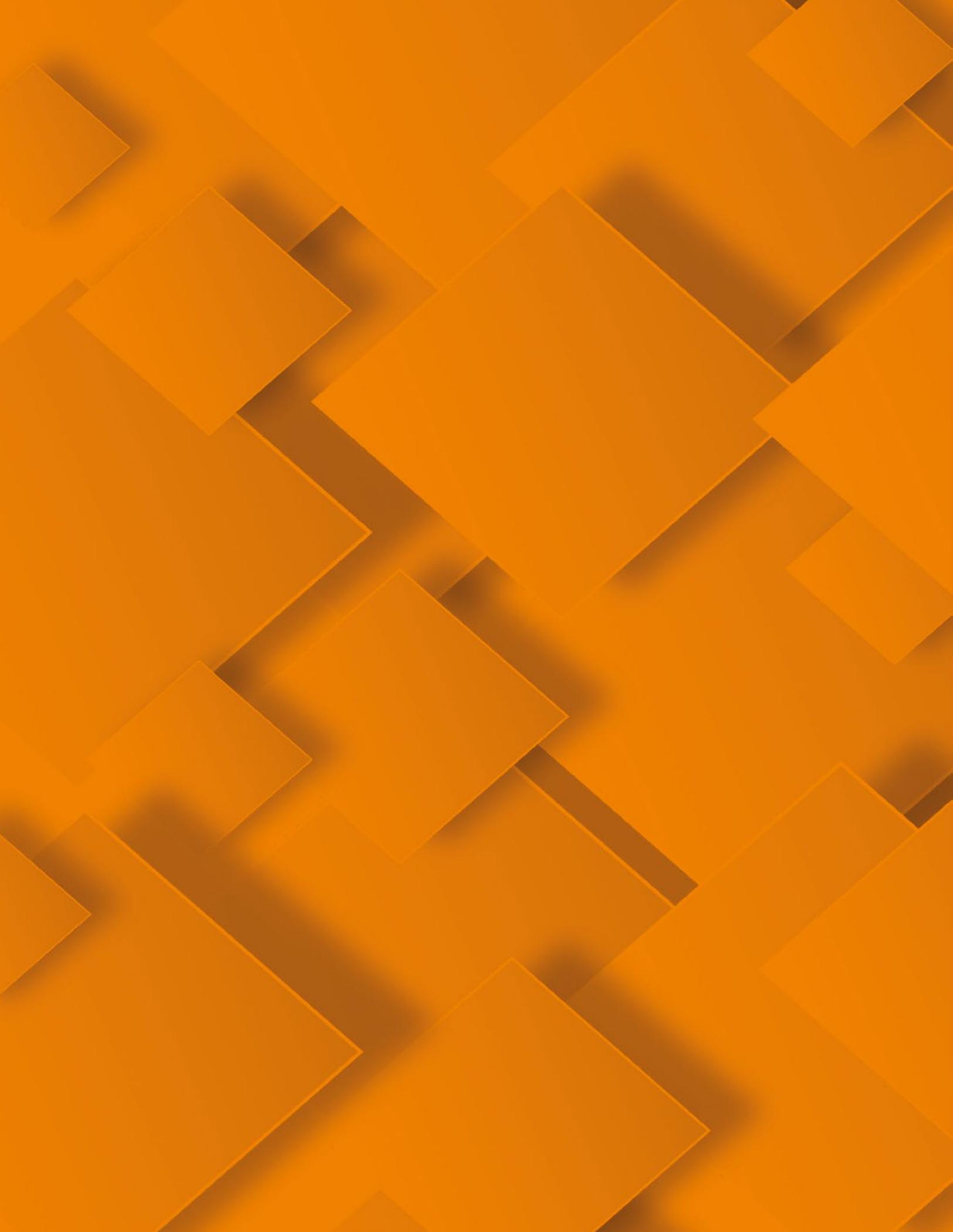
Conviene recordar, a ese respecto, la cifra aproximada de gasto militar mundial: ¡780,000,000,000 de dólares anuales! Una cifra superior a los ingresos globales de la mitad más pobre de la humanidad. Por eso la Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo (CMMAD, 1988) señaló que “El verdadero coste de la carrera armamentista es la pérdida del producto que se hubiera podido obtener con él (...) Las fábricas de armas, el transporte de esas armas y la explotación de los minerales destinados a su producción, exigen enormes cantidades de energía y de recursos minerales y contribuyen en gran parte a la contaminación y al deterioro del medio ambiente”. Y eso afecta muy especialmente —señalaba también la CMMAD— a la investigación científica: “Medio millón de científicos trabajan en la investigación relacionada con las armas en todo el mundo, inversión que representa alrededor de la mitad de los gastos mundiales totales en investigación y desarrollo. Estos gastos son superiores a todo lo que se invierte con miras a desarrollar tecnologías para contar con nuevas fuentes de energía y combatir la contaminación”. Estos gastos constituyen un gran negocio para ciertos grupos de presión que imponen la producción y exportación de armas, que defienden sus intereses sin preocuparse del uso que harán sus clientes, pero sabiendo cuál será ese uso.

Es cierto que estos comportamientos, como la mayoría de los que hoy rechazamos, son la prolongación de lo que la humanidad ha venido haciendo durante milenios. Pensemos en los continuos procesos de conquista, colonización y esclavitud. Pero hoy dichos comportamientos, además de moralmente rechazables, ponen en peligro nuestra supervivencia como especie. El instinto de supervivencia quizás pueda explicar el “nosotros o ellos” del pasado, pero hoy exige un cambio drástico:

no es posible salvarse en la actual situación de emergencia planetaria, contra los otros, sino con los otros. Como ha señalado el teólogo brasileño Leonardo Boff, esta vez no habrá un Arca de Noé para unos pocos; como los problemas son planetarios y afectan al conjunto de la humanidad, o nos salvamos todos o perecemos todos. Y sin embargo nuestro comportamiento sigue aferrado a la búsqueda de un beneficio a corto plazo, lo que explica también la actividad de las organizaciones mafiosas y el terrorismo, dos fenómenos entre los cuales se tejen, a menudo, estrechas relaciones y que merecen hoy una atención especial. En ambos casos nos encontramos con planteamientos particularistas y a corto plazo, con razonamientos incapaces de analizar globalmente las consecuencias de las acciones: sólo importa el objetivo propio. Y “ha de ser ahora”.

No podemos dejar de detenernos en las migraciones forzadas o “voluntarias” de millones de personas, otro de los más graves problemas que tienen las sociedades en la actualidad y que se prevé se incrementará en el futuro. Es cierto que los fenómenos migratorios no son algo nuevo. Se trata de algo tan antiguo como la propia historia de la humanidad, a menudo provocado por la miseria, el mero deseo de supervivencia... o la búsqueda de beneficio a costa de otros. Recordemos, por ejemplo, lo que representó el desplazamiento de unos 14 millones de esclavos desde África a América, o la extinción de los pobladores autóctonos en amplias zonas de América. Pensemos que muchos de los italianos, españoles, polacos o suecos que a finales del siglo XIX y principios del XX emigraron al Nuevo Mundo, huían del hambre y la miseria. Pero desde el último cuarto del siglo XX el mundo está conociendo los mayores movimientos migratorios de la historia. Casi 150 millones de personas son forzadas a emigrar por un conjunto de problemas que tienen sus raíces en el hambre, la marginación y la escasez de recursos, a menudo incrementadas por el rápido crecimiento demográfico y que se traducen en enfrentamientos étnicos, persecuciones, guerras... Así, están teniendo lugar migraciones por motivos políticos o bélicos que constituyen el movimiento de refugiados, migraciones por motivos económicos, es decir, por hambre, miseria, marginación y migraciones por causas ambientales, como fenómenos nuevos asociados a la degradación: desplazamientos poblacionales relacionados con el agotamiento de recursos, deforestación, sequías... o con desastres ecológicos (fruto de la falta de aplicación del principio de precaución) en los lugares de origen.

Todas estas formas de violencia están interconectadas entre sí... y con el resto de los problemas a los que venimos haciendo referencia: desde el hiperconsumo o la explosión demográfica a la contaminación y degradación de los ecosistemas. Todos se potencian mutuamente y resulta iluso pretender resolver aisladamente cuestiones como el terrorismo o las migraciones incontroladas. Los problemas son globales y las soluciones habrán de serlo también, implicando desde tecnologías para la sostenibilidad, medidas educativas y medidas políticas.



II. ¿Qué es el conflicto?

***Nota importante para la o el docente:**

Se recomienda que antes de iniciar el trabajo del apartado, lea el texto que a continuación se presenta y que está dirigido especialmente a usted con el propósito de facilitar el manejo de los contenidos que serán abordados con el alumnado en esta parte de la guía.



Lectura para la reflexión de docentes

EDUCACIÓN Y CONFLICTO COMO RETOS DE LA EDUCACIÓN INFANTIL¹³

Tradicionalmente se ha situado al conflicto como antítesis de la educación, de tal forma que la única forma posible de conjugar dicha relación era a través de la negación y estigmatización del

¹³ Texto tomado íntegramente de Xesús R. Jares, *Educación y conflicto como retos de la educación infantil*, Congreso Europeo: Aprender a ser, aprender a vivir juntos, ponencias, Santiago de Compostela, 2001, pp. 1-3 y 14-15. Disponible en: <<http://www.waece.org/biblioteca/pdfs/d200.pdf>>, página consultada el 20 de julio de 2020.

primero. Esta visión negativa del conflicto tenía/tiene diferentes acepciones: conflicto como sinónimo de mala gestión, de malas respuestas del alumnado, de patologías diversas, etcétera. Ser tachado de conflictivo, sea un centro, un estudiante o un profesor o profesora, era/es sinónimo de “mal rollo”, de mal funcionamiento, de persona difícil o problemática. En definitiva, desde esta óptica el conflicto era y es presentado como el tiempo de la no educación, el problema que hay que corregir y, sobre todo, evitar.

En el plano de la convivencia se ha dado el mismo proceso que el descrito anteriormente para la educación. El conflicto es presentado como la negación de la convivencia, como los momentos disfuncionales que la alteran y perturban. De aquí que se llegue a la conclusión de que la buena convivencia es aquella que está exenta de conflictos. De esta forma, en este ideal de convivencia, el conflicto no ha lugar, en tanto en cuanto niega a aquélla.

Pues bien, frente a esta visión negativa del conflicto, tanto en el proceso educativo como en la convivencia, queremos presentarlo como un hecho natural, consustancial a la vida, no negativo en sí mismo y con enormes posibilidades educativas. En efecto, frente a posiciones místico-idealistas alejadas de la realidad que conciben el ideal de convivencia como ausencia de conflictos, partimos del hecho de que estos son inseparables de la convivencia, y muy especialmente de la convivencia democrática. Como hemos dicho: “convivir significa vivir unos con otros en base a unas determinadas relaciones sociales y a unos códigos valorativos, forzosamente subjetivos, en el marco de un contexto social determinado. Esos polos que marcan el tipo de convivencia están potencialmente cruzados por relaciones de conflicto, pero que en modo alguno significa amenaza para la convivencia, más bien al contrario” (2001b:9). Para decirlo con palabras de P. Barcellona, “el conflicto que estructura la democracia lleva en sí, inevitablemente, el valor de la convivencia” (1992:132).

También es importante precisar que el aprendizaje de la convivencia no se conforma únicamente en los centros educativos, sino que también se aprende a convivir, de una u otra forma, en el grupo de iguales, en la familia y a través de los medios de comunicación, fundamentalmente. Además de estos ámbitos más próximos a los estudiantes y profesorado, tampoco podemos olvidar un ámbito más macro que tiene que ver con los contextos económicos, sociales y políticos en los que estamos inmersos. Por consiguiente, “ni se puede responsabilizar en exclusiva al sistema educativo del supuesto deterioro de la convivencia ni la sociedad puede delegar la construcción de la convivencia en la escuela. Debemos romper, pues, con los péndulos ideológicos que han caracterizado buena parte del pensamiento educativo en el siglo XX: ni la escuela es la responsable de todos los males que aquejan a la sociedad ni es la tabla de salvación que nos puede liberar de todos ellos. Por otro lado, tampoco podemos olvidar que los diversos ámbitos de socialización pueden, y de hecho entran también en conflicto” (Jares, 2001b:94).

Igualmente importante es entender el reto educativo en favor de la convivencia como un trabajo que exige un enfoque global, en el que inciden los diferentes elementos del currículum, y ejecutado desde unos mínimos niveles de vertebración cooperativa del profesorado. Desde estos dos presupuestos consideramos que, al menos, deben abordarse colegiadamente los siguientes retos y necesidades para construir centros educativos convivenciales:

- » La creación de grupo y el cultivo de las relaciones interpersonales.
- » La necesidad de la disciplina democrática, y con ella las normas de clase y de centro, y la gestión democrática.
- » Consensuar programas específicos de resolución de conflictos en los que además del aprendizaje de las estrategias y habilidades de resolución, tengan un papel destacado la educación afectiva y la educación para la paz y los derechos humanos.
- » Impulsar una cultura de paz que impregne todos los elementos del centro.

Una cultura de paz tiene que recuperar para muchos ciudadanos, desarrollar para otros y cultivar para todas y todos, el valor del compromiso y la solidaridad. Frente a la cultura de la indiferencia, del menosprecio, de la mercantilización, del individualismo, del triunfo y el enriquecimiento personal a cualquier precio, una cultura de paz se asienta en el compromiso social y, parafraseando a Ernesto Cardenal, en la ternura de los pueblos, la solidaridad. Estos dos pilares, junto a los enumerados anteriormente, tienen un valor añadido: el de posibilitar a cada ciudadano el aprendizaje del placer de compartir, de cooperar; de ser solidarios y ser felices por eso.

En este sentido, la mirada global de paz por la que apostamos impide a cualquier ciudadano de cualquier país, por muy avanzado que sea, parapetarse en ideas autocomplacientes de “progreso” o de indiferencia mientras tres cuartas partes de la población mundial “sobreviven” en condiciones paupérrimas. Nadie puede vivir en paz mientras esas situaciones de extrema injusticia no sólo no desaparecen, sino que, con el llamado “nuevo orden mundial”, se están acentuando.

La mirada global de la paz conlleva, además del rechazo de la guerra y cuantas formas de violencia directa se produzcan, la desaparición de las violencias estructurales como el racismo, el sexismo, la xenofobia, la lucha contra la pobreza, la exclusión social y la marginación, en cualquier lugar del planeta.

Finalmente, una cultura de paz exige y se fundamenta en la plena coherencia entre los medios a emplear y los fines a conseguir. Frente a la cultura dominante que separa los fines de los medios, que proclama que “el fin justifica los medios”, que da vía libre a la cultura del “todo vale” y al uso indiscriminado de cualquier medio para lograr los fines marcados —características tan vivas en nuestra sociedad con ejemplos bien recientes y conocidos en diferentes ámbitos, económico, político, militar,

deportivo, etc.—, la tradición noviolenta como la de la investigación para la paz, resaltan la centralidad de este principio, estableciendo una relación orgánica entre ambos polos, sin ningún tipo de jerarquías ni prioridades, sino como procesos de una misma naturaleza. Para expresarlo una vez más en palabras de Gandhi, “los medios están en los fines como el árbol en la semilla”. Los fines que buscamos deben estar ya presentes en los medios o estrategias a emplear, tanto por razones de coherencia ética, como tal como nos recuerda J. M. Muller (1983), como por razones de “eficacia”. Por consiguiente, parafraseando a Adolfo Sánchez Vázquez, “hay medios tan repulsivos como la tortura, el terrorismo individual y de Estado y, en general, la violación de los derechos humanos, que, cualquiera que sea la bondad de los fines que se proclaman y que, supuestamente, se pretende cumplir, son intolerables” (1996:19).

¿Qué es el conflicto?

Los conflictos se definen como una relación entre dos o más partes interdependientes que tienen, o piensan que tienen, metas incompatibles; involucra dos elementos fundamentales: el comportamiento (la forma de relacionarse) y las metas (lo que se quiere alcanzar).

Los conflictos no necesariamente suponen el enfrentamiento negativo o la utilización de la violencia. Aunque suelen estar ligados a situaciones o aspectos negativos, los conflictos pueden ser positivos para liberar tensiones y provocar cambios, por ello es recomendable no evitarlos sino, por el contrario, enfrentarlos y darles soluciones creativas que posibiliten a las personas o a los grupos sociales resolverlos para generar pautas de evolución y desarrollo. No atender situaciones de conflicto puede crear deterioro en las relaciones, que muchas veces devienen en violencia y dañan a quienes se encuentran involucrados en ellas.

En la interacción social, las personas y los grupos se encontrarán con otros con quienes establecerán relaciones y en donde surgirán conflictos derivados de las distintas maneras de ver el mundo o de actuar, de tal modo que lo deseable es estar preparados para transformarlos en oportunidades de cambio.

Actividad 4: El conflicto



Objetivo: Lograr una definición de conflicto para trabajar en torno a ella a lo largo del curso.

Recurso didáctico: *Collage*.

Materiales: Revistas, periódicos, hojas de rotafolio y plumones.

Duración de la actividad: 50 minutos.

Instrucciones para realizar la actividad:

- » El grupo se dividirá en 6 equipos.
- » En los equipos discutirán brevemente y acordarán una definición de conflicto.
- » A partir de la definición de conflicto elaborarán un *collage* artístico que lo ejemplifique.
- » Todos los *collages* se pegarán en las paredes del aula, a manera de exposición, y en plenaria cada equipo presentará su obra.
- » Con apoyo de la o el docente, el grupo identificará las similitudes y perspectivas de las definiciones presentadas para acordar una sola definición.

Es importante que la o el docente facilite que la definición propuesta conserve el sentido positivo manifestado en la exposición previamente realizada ante el grupo para guiar el tema.

Características del conflicto

Los conflictos se pueden caracterizar de la siguiente manera:

Por niveles:

- » Intrapersonal: dentro de nosotros mismos.
- » Interpersonal: entre dos o más personas.
- » Intragrupal: dentro del mismo grupo.
- » Intergrupar: entre dos o más grupos.

Por su naturaleza:

- » Valores: “En lo que creemos”. Entendidos como un sistema simbólico compartido, cuyas pautas nos sirven de criterio para la elección entre las alternativas de orientación y motivan actitudes, conductas y acciones. Están compuestos por creencias, religión, cultura, dilemas éticos, tradiciones, identidad personal, posiciones ideológicas, valoraciones y moral.
- » Derechos: “Nuestros derechos”. Entendidos como la facultad reconocida a una persona o grupo para obrar o exigir en función de una norma o un acuerdo legal. Se dan en torno a la interpretación, aplicación o planteamiento de modificaciones sobre leyes, normas, reglas, ordenamientos jurídicos, convenios, acuerdos, entre otros.
- » Intereses: “Lo que se quiere”. Entendidos como los medios para resolver las necesidades u obtener los satisfactores deseados. Estos generan algunas de las principales fuentes de conflicto, entre ellos se pueden mencionar los recursos, poder, reconocimiento, prestigio, inclusión y representación, mejores posiciones, oportunidades de desarrollo, seguridad personal y patrimonio, necesidad de cambio, por señalar algunos.

Por su estructura:

- » Las personas. Es decir, quiénes están involucrados, qué papel juegan y qué tanto influyen en él desde los valores, sentimientos y posturas.
- » El problema. Es la causa del conflicto, es decir, los puntos en enfrentamiento. Ante un conflicto es necesario reconocer cuál es la diferencia esencial y distinguirla de los secundarios como la comunicación deficiente, prejuicios, estigmas, estereotipos o falta de información.

- » El proceso. Se entiende como el desarrollo o curso del conflicto. El conflicto es dinámico, depende de las relaciones humanas, por ello se identifican las siguientes etapas: *preconflicto*, *confrontación*, *crisis*, *resultado* y *posconflicto*.

Desde el enfoque de la resolución positiva, los conflictos no tienen una connotación negativa, por el contrario, se ven como consecuencia normal de la interacción humana y son motores de cambio social, su resolución no debería ser un esfuerzo por suprimirlos, sino por encauzarlos a través de canales constructivos.

Actividad 5: Conflicto de valores¹⁴



Objetivo: Lograr una definición de conflicto para trabajar en torno a ella a lo largo del curso.

Recurso didáctico: Dilema moral.

Materiales: Texto del dilema, hojas de rotafolio y plumones.

Duración de la actividad: 50 minutos.

Instrucciones para realizar la actividad:

- » La o el docente presentará el dilema al grupo.
- » Una vez que se haya presentado el dilema, el grupo se dividirá en dos equipos.
- » En cada equipo se solicitarán dos personas voluntarias para que tomen notas de las respuestas del equipo a los cuestionamientos que se le formularán en relación con el dilema planteado.
- » Posteriormente, en plenaria los equipos presentarán las respuestas obtenidas luego de la discusión en torno al dilema y comentarán brevemente cómo llegaron a ellas. Ambos equipos ubicarán coincidencias y diferencias en las respuestas logradas. Reflexionarán en los pensamientos y sensaciones que les despertó el ejercicio.

Es importante que la o el docente participe en la conducción de la actividad, bajo las siguientes consideraciones:

- » Asegurarse que todas las personas del grupo identifiquen claramente el problema y lo comprendan.
- » Insistir en que deben contestar a los cuestionamientos en términos de lo que tendría que hacer el protagonista y no lo que probablemente haría.
- » Aclarar al grupo que en un dilema no existen respuestas acertadas o incorrectas, sino que se trata de pensar en soluciones y razonarlas.
- » Permitir espacios de reflexión individual para que las y los alumnos piensen y elaboren su decisión.
- » Procurar turnos de exposición acerca de las respuestas presentadas por las y los alumnos, solicitando que ofrezcan los argumentos que las sostienen.

¹⁴ Idea tomada de la propuesta de Montse Payá, "Discusión de dilemas", en Martínez y Puig, *La educación moral. Perspectivas de futuro y técnicas de trabajo*, Instituto de Ciencias de la Educación Universitaria, Barcelona, 1991, pp. 45-57.

Dilema

Arturo es un chico muy tímido que va en segundo de secundaria. Ha tenido que cambiar constantemente de escuela por el trabajo de su papá. Lleva un año en esta escuela y todavía no tiene muchos amigos. Enrique, que es muy popular en el grupo, insistentemente lo molesta porque es callado y usa lentes muy gruesos. Durante la clase en laboratorio, la maestra puso a Arturo y a Enrique a trabajar juntos en el microscopio. A la salida, Arturo vio cómo Enrique se escondió el microscopio en su mochila.

Antes de la hora de salida en la escuela, la maestra anunció que faltaba uno de los microscopios del laboratorio y que ellos fueron los últimos en utilizar el salón. Quiere que sea devuelto el microscopio y aparezca el responsable. Esperó un rato, pero Enrique no reconoció la falta. Entonces la maestra dijo que si el culpable o los culpables no querían salir y había alguien que lo sabía, podía escribir el nombre del responsable en un papel y hacerlo llegar anónimamente.

Cuestionamientos

- » ¿Qué tiene que hacer Arturo?, ¿por qué crees que lo tiene que hacer?
- » Si Arturo no fuera tímido, ¿crees que actuaría de otra manera?
- » Si Enrique fuera amigo de Arturo, ¿tendría éste que hacer lo mismo o cambiaría? ¿Por qué?
- » Si Enrique le pidiera a Arturo que no dijera nada y a cambio serían amigos para siempre, ¿Arturo tendría que denunciarlo o no? ¿Por qué?

Si bien es cierto que por nuestra naturaleza humana todas las personas compartimos necesidades y aspiraciones básicas, también lo es que no todas somos idénticas ni nos encontramos siempre en las mismas condiciones. Tenemos diferentes maneras de pensar, sentir y actuar, en diversos momentos de nuestra vida perseguimos distintos objetivos; según nuestra posición en la comunidad o nuestro rol dentro de un grupo, defendemos variados intereses personales o colectivos. Así, entramos en conflicto con otras personas.

En todo caso, lo importante es saber que el resultado de un conflicto, sea para bien o para mal, dependerá siempre de nuestra capacidad de decidir y actuar en uno u otro sentido; y eso, como muchas otras cosas en la vida, es algo que puede aprenderse sin importar la edad.

Lo mejor, entonces, es estar preparados para afrontar los conflictos con decisiones positivas, siendo aptos para entender lo que sucede dentro y alrededor de los conflictos, sus causas, posibles derivaciones y soluciones; para lograrlo, ha-

bremos de desarrollar habilidades y aprender técnicas que nos permitan abordar los conflictos de manera creativa y eficaz en bien de todos los involucrados. Es muy importante no perder de vista que los conflictos atañen a todos. Uno no puede aducir suficiente lejanía respecto de algún conflicto, ya que siempre, con nuestra sola presencia participamos, activa o pasivamente, en nuestra sociedad. Es más, podemos decir que aún quien se dice “neutral” en un conflicto, ha decidido asumir una posición frente a la situación y frente a los demás: la de ignorar, evadir, o no actuar; lo que también produce efectos en el todo.¹⁵

Actividad 6: El conflicto es normal



Objetivo: Identificar que cotidianamente las personas enfrentan conflictos y reconocer su utilidad.

Recurso didáctico: Análisis colectivo.

Materiales: Tarjetas con preguntas, hojas de rotafolio y plumones.

Duración de la actividad: 50 minutos.

Instrucciones para realizar la actividad:

- » De manera individual, describir en un párrafo dos conflictos recientes que hayan tenido.
- » Una vez que cada alumna y alumno tenga por escrito sus conflictos, el grupo se dividirá en cuatro grupos.
- » En cada uno de los grupos se compartirán los conflictos redactados y se analizarán por nivel y naturaleza.
- » Una vez que se escriban las respuestas, cada equipo comentará los resultados en plenaria y se compararán con la definición de conflicto del grupo para conocer las similitudes y diferencias.
- » Con apoyo de la o el docente, las y los alumnos reflexionarán sobre la experiencia de compartir los conflictos a partir de preguntas generadoras.
- » A manera de cierre de la actividad, la o el docente facilitará una reflexión final con la siguiente consigna: “el conflicto es parte normal de la vida”.

Preguntas de inicio

- » ¿Cuántas personas se necesitan para que haya un conflicto?
- » ¿Cómo se define la palabra *conflicto*?
- » ¿Cómo podemos clasificar los conflictos?
- » ¿Los conflictos son negativos?
- » ¿Todos los conflictos son violentos?

¹⁵ Gustavo Hernández Orta, *Manual de gestión y resolución de conflictos*, Serie Metodologías, Inclusión y Equidad Consultora Latinoamericana, México, 2012, p. 19.

Preguntas de cierre o generadoras

- » ¿Qué descubrieron al estudiar los conflictos?
- » ¿Los conflictos de otras personas son parecidos a los propios?
- » ¿Cómo se sintieron al comentar los conflictos?
- » ¿Era tranquilizador o amenazante hablarle a otra persona del conflicto?



Ideas para trabajar el tema en la escuela

Cuando se menciona la palabra *conflicto*, se asocia a conceptos negativos: problemas, disgustos, pleitos, violencia. Sin embargo, estas ideas no reflejan necesariamente el sentido real del conflicto, sino las formas en que se abordan comúnmente. El conflicto adquiere una connotación negativa en la medida en que se resuelve también de manera negativa o a través de la violencia.

Cuando hablamos de conflicto, nos referimos a una situación en la que dos o más personas presentan intereses que perciben como opuestos. Esto conduce a un estado de enfrentamiento en el que cada parte considera que la otra obstaculiza la consecución de las metas y deseos.

Por ello, si creemos que el conflicto es una oportunidad de actuar para cambiar una situación injusta, se le asociará con formas participativas para relacionarnos con los demás sin la necesidad de imponer ideas o actuar por la fuerza, sino en el marco de relaciones de convivencia solidaria.

Actividad 7: Clarificando el conflicto



Objetivo: Identificar que el conflicto puede ofrecer posibilidades positivas para la vida de las personas.

Recurso didáctico: Análisis colectivo.

Materiales: Lista de palabras, lista de acciones, hojas de rotafolio y plumones.

Duración de la actividad: 50 minutos.

Instrucciones para desarrollar la actividad:

- » En plenaria, la o el docente presenta al grupo una *lista de palabras* y pedirá que expresen cuál es la relación que tiene cada una de ellas con el conflicto; todas las respuestas se anotarán.
- » La o el docente solicitará a las y los alumnos que reflexionen: *¿El conflicto tiene que ser negativo?*; las respuestas se anotarán también en un rotafolio que quedará a la vista para continuar el análisis.
- » Después, presentará al grupo una *lista de acciones relacionadas con características positivas* acerca del conflicto y pedirá al grupo que dos o tres personas compartan una situación positiva que les haya sucedido como resultado de un conflicto.
- » Posteriormente, preguntará a las y los alumnos: *¿Los conflictos pueden ser positivos?, ¿por qué la mayoría de las personas piensan en ellos como algo negativo?*

- » A manera de cierre del ejercicio, la o el docente llevará a cabo una revisión final de las respuestas obtenidas en la sesión y propiciará una reflexión bajo la premisa de que el conflicto puede ser positivo y darnos oportunidades para aprender y crecer.
- » Para concluir, pedirá al grupo leer colectivamente y en voz alta el texto “Las actitudes ante el conflicto” y facilitará que las y los alumnos reflexionen acerca de las actitudes que identificaron en el grupo para resolver los conflictos de forma creativa y no violenta.

1. Lista de palabras:

Dolor, muerte, amigas/os, miedo, armas, rabia, soluciones, hermanos, niños/as, guerra, Hitler, racismo, normal, frustración, drogas, pandillas, violencia, presión de pares, acuerdo, gente tozuda, chiquillas/chiquillos

2. Lista de acciones relacionadas con características positivas:

Acercarse a las personas, aprender más de la persona con quien estás discutiendo, aprender nuevas maneras de hacer las cosas, crecer como persona, aprender a respetar a las personas que son diferentes a ti te lleva a buscar ayuda para algo, a hacer nuevos/as amigos/as (después de que se resuelve el conflicto) y a expresar los sentimientos.

3. Lista con posibles alternativas:

Presión de los padres, mensajes de los padres, influencia de los medios de comunicación; jóvenes que no aprenden de otra manera, habitualmente la gente o pelea o arranca.

Recomendación metodológica

Las orientaciones para las lluvias de ideas son:

- Diga cualquier cosa que se le venga a la mente.
- No hay respuestas correctas o incorrectas.
- No juzgue las respuestas; la cantidad es más importante que la calidad.
- Se puede decir lo mismo que otra persona.
- Se vale decir ideas que suenan disparatadas.



Ideas clarificadoras:

Identificar los conflictos como una oportunidad o como un problema relacionado con la violencia lo podemos sintetizar de la siguiente manera:¹⁶



Fuente: Ury, W. et al. (1989).

Maneras de abordar los conflictos

Abordaje	Estrategias	Habilidades clave	Resultados	Control sobre el proceso	Impacto relacional
Poder	Coerción	Control de los instrumentos de poder	Ganar-Perder	Bajo para el que pierde	Perjudicial
Derechos	Juicio	Conocer la ley	Ganar-Perder	Bajo para el que pierde	Perjudicial
	Arbitraje	Conocer la ley	Ganar-Perder	Bajo para el que pierde	Potencial de ser perjudicial
Intereses	Mediación	Comunicación	Ganar-Perder	Alto para ambos	Potencial de ser beneficioso
	Facilitación	Comunicación	Ganar-Perder	Alto para ambos	Potencial de ser beneficioso
	Negociación	Comunicación	Ganar-Perder	Alto para ambos	Potencial de ser beneficioso

En la resolución de conflictos basada en los intereses, encontramos tres distintas estrategias de abordaje, que se definen de la siguiente manera:¹⁷

- » **Mediación:** Es la intervención formal de un tercer actor imparcial —de prestigio y credibilidad reconocida— que trata de ayudar a las partes en conflicto

¹⁶ Centro de Colaboración Cívica, Presentación gráfica de “Los conflictos y los estilos de negociación”, México, 2009.

¹⁷ Conceptos elaborados con base en el texto de Gustavo Hernández Orta, *Manual de gestión y resolución de conflictos*, *Op. cit.*, pp. 73-77.

a encontrar espacios de comunicación y entendimiento en la búsqueda de un acuerdo satisfactorio para ambas. El mediador o la mediadora, es un guardián del proceso de resolución; conduce la transición entre las etapas, resumiendo los acuerdos básicos alcanzados en cada una de ellas y trasladando cuidadosamente a las partes a otra área. Su papel es asegurar que todas las partes entiendan qué se hará en la siguiente etapa de la discusión o diálogo y mantener el compromiso de trabajar en pos de esos objetivos. Reduce la discusión y reformula afirmaciones en los términos más positivos y productivos. Respalda los sentimientos individuales al tiempo que destaca los intereses comunes a las partes y avala los acuerdos a lo largo del proceso.

La o el mediador puede presentar una amplia gama de posibilidades de intervención en un conflicto: moderar reuniones, facilitar la información y comunicación entre las partes, propiciar procesos conciliatorios, e incluso participar en el análisis conjunto del problema para idear alternativas creativas de solución.

- » **Facilitación:** Esta figura de “tercero neutral” estimula la comunicación entre las partes en conflicto y alienta la resolución a partir de generar un proceso de diálogo. Su participación sirve para que las partes en conflicto alcancen sus objetivos y su función es ayudar a lograr equilibrios en las dinámicas y en el manejo de las situaciones en un marco de confianza para tomar las mejores decisiones.
- » **Negociación:** Es una figura necesaria para facilitar el acercamiento de las partes para la realización de negociaciones. Estará a cargo del análisis del conflicto, la definición del problema y de diseñar el plan de resolución, que incluirá las acciones a efectuar y su cronograma; así como la verificación y evaluación del proceso. La persona que realice este papel en la resolución de conflicto debe contar con la confianza de las partes involucradas y promover entre ellas la voluntad de llevar a cabo las acciones que permitan la solución.

El objetivo común de cada una de estas estrategias se centra en el logro de resultados positivos para las partes involucradas en el conflicto.



Lectura de apoyo:

La discriminación se aprende y los derechos humanos también

Las actitudes ante el conflicto¹⁸

Hay muchas formas de actuar cuando nos encontramos ante un conflicto. Descubrir las formas propias y las de otras personas será un trabajo previo importante para la resolución de conflictos. Cuando analizamos nuestras actitudes, muchas veces descubrimos con sorpresa cómo nos evadimos del conflicto o nos acomodamos a los intereses de las demás personas. Esto no sólo no es bueno para ninguna de las partes, sino que no resuelve el conflicto (solo lo esconde o lo desplaza). ¿Cuáles son las actitudes que podemos tomar ante un conflicto?

- a) La competición (gano/pierdes): nos encontramos en una situación en la que conseguir lo que yo quiero —hacer valer mis objetivos— es lo más importante, no me interesa que para eso haya que pasar por encima de quien sea. La relación con la otra parte en conflicto no me preocupa. En el modelo de competición, lo más importante es que yo gane, y para eso lo más fácil es que los otros pierdan. En el terreno pedagógico, buscamos la eliminación de la otra parte a través de la exclusión, la discriminación, el menosprecio o la expulsión.
- b) La acomodación (pierdo/ganas): con tal de no afrontarme a la otra parte, ni planteo, ni hago valer mis objetivos y dejo a la otra parte que haga lo que le parezca. A menudo confundimos el respeto, la buena educación, con no hacer valer nuestros intereses porque esto puede provocar tensión o malestar. Así, vamos aguantándonos hasta el hartazgo y entonces, o nos destruimos o destruimos a la otra parte.
- c) La evasión (pierdo/pierdes): ni los objetivos ni la relación son respetados. Cuando nos evadimos no afrontamos los conflictos y ejercemos la política del avestruz, sea por miedo a afrontar un problema complicado o por pensar que se resolverá por sí solo. Pero, como ya hemos apuntado, los conflictos tienen su propia dinámica y, una vez iniciada, no se para por sí sola.
- d) La cooperación (gano/ganas): en este modelo, conseguir los propios objetivos es muy importante, pero también lo es la relación con las personas con quienes tenemos el conflicto. La cooperación intenta que tanto el fin como los medios sean coherentes y busca soluciones para que ambas partes ganen. Cabe señalar que cooperar no es acomodarse y que, por tanto, no podemos renunciar a lo que nos es fundamental.

¹⁸ Marina Caireta Sampere y Cécile Barbeito Thonon, *Introducción de conceptos: Paz, violencia y conflicto*, Cuadernos de Educación para la Paz, Universidad Autónoma de Barcelona, España, 2005, p. 16.

- e) La negociación: llegar a la cooperación plena es muy difícil, por esta razón planteamos un quinto modelo en el que se trata de que todas las partes ganen en lo que les es fundamental, ya que no pueden llegar a una salida cien por ciento satisfactoria.



Lectura para la reflexión colectiva del grupo con guía docente

Aprender a resolver nuestros conflictos¹⁹

¿Qué nos evoca la palabra conflicto? ¿En qué pensamos cuando alguien menciona que ha tenido un conflicto? ¿Qué es lo primero que se nos viene a la mente? Probablemente muchas personas recordarán situaciones desagradables, quizás dolorosas. Traerán a la memoria momentos difíciles, de la familia, del país, incluso del mundo. Lo cierto es que la palabra conflicto muchas veces es asociada por las personas a situaciones o sentimientos que para ellas han sido negativos y quisieran olvidar.

La verdad, sin embargo, es que la palabra conflicto se refiere a situaciones que nos toca vivir normalmente, y tiene que ver también con situaciones no previstas que debemos resolver, o con la presencia de puntos de vista diferentes sobre una misma situación. Si observamos nuestra vida cotidiana, nos daremos cuenta de la existencia de conflictos en las familias, en los trabajos, en las calles, en los gobiernos.

El conflicto, en este sentido, es un hecho básico de la vida, y una oportunidad permanente para crecer y aprender. Sin embargo, en muchas relaciones se trata de evitar todo tipo de conflicto porque nuestra cultura tiende a desvalorizar y crear cierto temor frente a las diferencias de opinión o a situaciones que nos llevan a tener que plantearnos de manera diferente de otros. Nuestra tendencia más bien es a ser lo más parecidos posibles entre todos. Muchas veces en el mismo hogar, en la escuela o en otros ámbitos, se tiende a evitar la manifestación de los conflictos entre hijos

***Nota importante para la o el docente:**

El presente texto tendrá que ser leído por todo el grupo, con el acompañamiento indispensable de la o el docente, quien servirá de guía para la reflexión conjunta respecto del tema.

El objetivo es relacionar los puntos de reflexión con los contenidos abordados en el módulo.

¹⁹ Texto retomado íntegramente de: UNICEF, *¿Te suena familiar?, Talleres para trabajar con familias*, disponible en: <<https://www.unicef.cl/centrodoc/tesuenaafamiliar/11%20Resolver.pdf>>, página consultada el 29 de agosto de 2020.

y padres, entre pares, o entre padres y docentes. Sucede que tendemos a relacionar conflicto con una resolución violenta, ya sea de tipo física o psicológica.

En la historia, aquellas personas que cuestionan las formas tradicionales de hacer las cosas han sido menospreciadas o disminuidas en un primer momento, porque generan conflicto al debatir las cosas tal como estamos acostumbrados a que sean. Detrás de esto ha estado presente la idea de que una buena persona es quien no tiene ningún tipo de conflictos, o no le provoca conflictos a los demás. Esta actitud defensiva o negadora del conflicto más que ayudar, lo que hace es evitar posibilidades de cambios positivos y aprendizaje.

Partiendo de la base de que la vida está llena de conflictos por resolver, es muy importante establecer ciertos acuerdos en relación con lo que se entiende por conflicto. (...)

Suele ocurrir que frente a una misma situación las personas presenten distintos intereses, deseos, y que para cada cual exista una conveniencia diferente en relación con tomar una u otra decisión. Es natural que así ocurra.

La diversidad de experiencias y las inigualables e irrepetibles historias de vida de cada uno explican las diferentes formas de ser, de pensar, de resolver sus dificultades o satisfacer sus necesidades. (...)

Llamaremos conflicto a una situación social, familiar, laboral, de pareja o personal que coloca en contradicción y pugna, por distintos intereses o motivos, a personas, parejas, familias, creencias religiosas, grupos étnicos, entre otros.

Entendemos por contradicción la manifestación de incompatibilidades entre personas frente a alguna situación; pugna se refiere a la acción de oponerse a la otra persona, la lucha por imponer el propio punto de vista.

Es importante destacar que no existe conflicto por el solo hecho de pensar distinto, sino que éste aparece cuando frente a un asunto cada una de las partes piensa o cree tener la razón, o saber cuál es el camino para encontrar la solución. Así se produce el encuentro de ideas opuestas o pugna. En las familias se identifica el conflicto con pensar u opinar diferente y se asocia a sentimientos muy íntimos: a tensiones, acusaciones, falta de disposición a escuchar, a comprometerse, falta de acuerdo. En este sentido, para lograr una convivencia sana dentro del hogar, es de vital importancia conocer estrategias creativas de resolución de conflicto y, antes que todo, saber identificar cuáles son las situaciones conflictivas.

Tipos de conflictos

Los conflictos surgen comúnmente de asuntos como:

- » Diferencias en cuanto a intereses, necesidades y deseos de cada uno.
- » Diferencia de opinión de un proceso a seguir (cómo hacer las cosas).
- » Criterio a seguir para tomar una decisión.

- » Criterio de repartición de algo (quién se lleva qué parte).
- » Diferencia de valores.

Sabemos que nuestro mundo depende en gran medida de la forma o perspectiva con la cual lo miramos. Frente a un vaso con agua, por ejemplo, podemos decir igualmente que está medio vacío o que está medio lleno. Del mismo modo, la forma como entendemos y asumimos los conflictos incidirá en nuestras estrategias o maneras de enfrentarlos.

Así, hay quienes piensan que el conflicto tiende a desestabilizar a las personas y causarles un daño o dolor, por lo que es habitual y comprensible que estas personas tiendan a evitarlo o eliminarlo.

Por otra parte, mucha gente piensa que conversar, abordar un conflicto puede ser una manera de abrir la puerta a muchos otros conflictos, algo así como una bola de nieve que crece a partir de un pequeño núcleo y luego es imparable. Otras personas, en cambio, ven los conflictos como algo que no se puede evitar y que proviene de muchos factores. Comprenden que un conflicto es algo natural que ocurra y que puede ser un desafío interesante de crecimiento y comprensión del otro, más allá de que sea difícil para enfrentarlo. Se sabe que asumiendo esta última perspectiva se puede lograr transformar lo difícil del conflicto en una experiencia constructiva y enriquecedora. Sin embargo, gran parte de las veces no se asumen los conflictos por esta vía y presenciamos o protagonizamos desenlaces no deseados de conflictos.

Cuando un conflicto no es resuelto, los sentimientos asociados a él (rabia, pena, dolor, humillación) quedan guardados y se van acumulando cada vez que viene otro conflicto que no se resuelve. Finalmente, junto con producir un desgaste enorme de energía en las personas, lo que suele ocurrir es que el conflicto estalla y se manifiesta de la peor manera, por lo general con conductas violentas, lo que no arregla el problema de fondo.



III. El conflicto como oportunidad

***Nota importante para la o el docente:**

Se sugiere leer el presente texto antes de iniciar este apartado para facilitar el abordaje de los contenidos con el alumnado y encuadrar el trabajo que llevará a cabo.



Lectura para la reflexión de docentes

La estructura del conflicto y su resolución (Fragmento)²⁰

Existe la tendencia generalizada a tomar conflicto y violencia como términos equivalentes y a conceder de entrada la inevitabilidad de los conflictos violentos. Aceptamos que siempre ha habido violencia y que este es el “estado natural” de las cosas; como nos lo recuerda algún autor, marcamos

²⁰ Texto retomado íntegramente de: Pedro E. Valenzuela, “La estructura del conflicto y su resolución”, en Christian Rojas Rojas, *et al.*, *Formación cívica y ética ciudadana*, Antología, serie De Ciudadano a Ciudadano, Movimiento Ciudadano por la Democracia, Amnistía Internacional-Sección Mexicana, México, 2001, pp. 62-66.

las épocas históricas de acuerdo con los conflictos violentos que las comienzan o terminan y utilizamos lenguaje militar incluso cuando el fenómeno no está presente: hablamos, por ejemplo, de la “guerra” contra el analfabetismo, “combatimos” la miseria y nos referimos a la confrontación entre superpotencias como la “Guerra Fría”.

Violencia

Tradicionalmente la violencia se ha entendido de una manera bastante limitada (como el ejercicio deliberado de la fuerza para causar daño físico a las personas o su propiedad). Quizá más importante, como lo plantea Vicenç Fisas Armengol, la violencia no ha de entenderse como un “no dejar hacer”.²¹ En este sentido, resulta importante la distinción introducida por el noruego Johan Galtung entre violencia directa o personal y violencia indirecta o estructural.²²

La violencia no ha de entenderse como un “no dejar hacer”

Vicenç Fisas Armengol

La *violencia directa* correspondería a lo que normalmente asociamos con actos violentos: una persona golpeando a otra, una guerra, el abuso verbal, etcétera. La *violencia estructural* existiría “cuando los seres humanos se ven influidos de tal manera que sus realizaciones afectivas somáticas y mentales están por debajo de sus realizaciones potenciales... determinada por la estructura de las relaciones sociales o personales, resultantes en diferencias de

poder y oportunidades”. En esta concepción, la violencia surge desde y en la estructura misma e impide la autorrealización de las personas.

Hay que aclarar que para Galtung, “el nivel potencial de realización es aquello que es posible con un nivel dado de *Conocimientos y recursos*”. Es decir que una persona que haya muerto de tuberculosis unos siglos atrás, cuando aún no se había descubierto la forma de curar esta enfermedad, no se consideraría víctima de la violencia estructural. Otra cosa es que esos conocimientos y recursos estén mal distribuidos: “si el conocimiento o los recursos están monopolizados por un grupo o una clase... existe violencia en el sistema”; igualmente quienes padecen desnutrición o mueren por inanición son víctimas de la violencia estructural: “si la gente pasa hambre cuando el hambre es objetivamente evitable, se comete violencia”. Así entendida, la violencia estructural cobra más víctimas que la violencia directa.²³

²¹ Vicenç Fisas Armengol, *Introducción al estudio de la paz y de los conflictos*, Editorial Lema, Barcelona, 1987.

²² Johan Galtung, “Violencia, paz e investigación sobre la paz”, en Johan Galtung, *Sobre la paz*, Editorial Fontamara, Barcelona, 1985.

²³ Marck Thee, “Alcance y prioridades de la investigación sobre la paz”, en UNESCO, *Anuario de estudios sobre la paz y conflictos*, Vol. 1, Fontamara, Barcelona, 1986, pp. 38-53.

Una concepción de la paz ciertamente consideraría la ausencia de violencia directa, pero incorporaría además la ausencia de violencia estructural. Así, recurriendo a Lederach, no podríamos hablar de paz mientras haya “relaciones caracterizadas por el dominio y la desigualdad”. Con esta formulación sacamos el concepto del contexto de las relaciones inter-estatales o inter-grupales, extendiéndolo a otras dimensiones de la vida humana.

Adam Curle despoja el concepto de su carácter negativo (la ausencia de algo) para entenderlo como la presencia de “condiciones y circunstancias deseadas”. La paz exigiría relaciones de igualdad y reciprocidad, e implicaría “una asociación activa, una cooperación planificada, un esfuerzo inteligente para prever o resolver conflictos en potencia”.²⁴ La paz deja de ser un concepto estático para convertirse en un proceso.

Los cambios en la definición de estos conceptos centrales han ampliado el campo de la investigación para la paz. Si bien originalmente los estudios enfatizaban la prevención de la guerra, paulatinamente el foco de atención se centró en la violencia estructural de carácter social, económico o político, privilegiando temas de investigación como el desarrollo, los derechos humanos, la satisfacción de las necesidades básicas, la justicia social y la igualdad entre las naciones, la autonomía, la participación y la autorrealización humana.²⁵

Conflicto

“El conflicto es una forma de conducta competitiva entre personas o grupos. Ocurre cuando dos o más personas compiten sobre objetivos o recursos limitados percibidos como incompatibles o realmente incompatibles” (Kenneth Boulding): “Situación en la que un actor (una persona, una comunidad, un Estado, etcétera) se encuentra en oposición consciente con otro actor (del mismo o de diferente rango)... a partir del momento en que persiguen objetivos incompatibles (o estos son percibidos como tales), lo que los conduce a una oposición, enfrentamiento o lucha”. Se describen los conflictos a cualquier nivel: inter-estatal, inter o intra grupal, inter o intra organizacional, o inter-personal (aunque no negamos la existencia de conflic-

²⁴ Adam Curle, *Conflictividad y pacificación*, Ed. Herder, Barcelona, 1978, p.29.

²⁵ Para un resumen de la evolución del campo, véase Vicenç Fisas Armengol, *Introducción...*, *Op. cit.*, y Marck Thee, *Alcance y prioridades...*, *Op. cit.*

“El conflicto es una forma de conducta competitiva entre personas o grupos. Ocurre cuando dos o más personas compiten sobre objetivos o recursos limitados percibidos como incompatibles o realmente incompatibles”

Kenneth Boulding

tos “internos” de las personas, como cuando de tomar una decisión se trata, pero desde el punto de vista del conflicto social es necesaria la presencia de por lo menos dos partes o actores).

Podríamos decir que desde el momento en que existe incompatibilidad de intereses, el conflicto está “latente”. En segundo lugar, se ha sugerido que para que haya conflicto debe haber intereses opuestos. Y en tercer lugar, se exige que haya una acción, expresada en la persecución de objetivos. Los siguientes son elementos constitutivos del conflicto:

1. El conflicto incluye *intereses opuestos* entre individuos o grupos en una situación de suma cero.
2. Estos intereses opuestos deben ser *reconocidos* para que exista el conflicto.
3. El conflicto involucra la *creencia*, por cada parte, de que la otra obstaculizará (o ya ha obstaculizado) sus intereses.
4. El conflicto es un *proceso*; surge de relaciones existentes entre individuos o grupos y refleja sus interacciones anteriores y el contexto en el que se dieron.
5. El conflicto implica *acciones* de una o ambas partes, que de hecho obstaculizan los objetivos de la otra.

¿Cómo entender el conflicto?

El conflicto podemos entenderlo como una parte de nuestra cotidianeidad, pues lo experimentamos en el hogar, el trabajo, la universidad, en nuestra relación de pareja; en forma latente o manifiesta, el conflicto está inmerso en el marco de nuestras relaciones sociales.

El conflicto es una situación que combina elementos positivos y negativos; que no sólo es inevitable y consustancial a las relaciones interpersonales, organizacionales y sociales, sino también un componente clave de la vida y una “necesidad fundamental de las personas y las sociedades”. Por ende, puede verse como “una oportunidad para el cambio” y “motor” del mismo... Por ello se requieren herramientas necesarias para asumir y resolver los conflictos de manera “creativa, dialogal, democrática, lúdica y no violenta”.

De lo anterior podemos identificar algunas consecuencias “funcionales” del conflicto, como por ejemplo el incremento de la innovación y la creatividad, la realización de cambios necesarios, el aumento de la motivación y la cohesión del grupo, el restablecimiento del equilibrio de poder y la concordancia en las relaciones, el desarrollo de habilidades, la reasignación de recursos. Por todo ello, nuestro objetivo no ha de ser

eliminarlo, sino aprender a regularlo o transformarlo, de manera que se maximicen sus efectos constructivos.²⁶

El análisis del conflicto

Aunque resulte difícil dar una definición del conflicto alrededor de la cual se pueda crear un consenso, es importante tener en cuenta algunas dimensiones del mismo:

1. Grado de intensidad.
2. Grado de conciencia.
3. Grado de pureza.²⁷ Rara vez los conflictos son puros en el sentido de que sólo tienen elementos de oposición, excluyendo áreas de cooperación.
4. Relaciones de poder. Pese a que el poder es uno de los conceptos centrales en la noción de conflicto, no hay un consenso sobre su significado. Parte del problema es que el poder se define como algo que se posee, como una cantidad de recursos acumulados.

La estructura del conflicto

Es conveniente pensar el conflicto en términos de un triángulo conformado por: el problema, las partes y el proceso.²⁸

El problema se refiere a la causa del conflicto, los puntos de disputa, los intereses y las necesidades de las partes, las “visiones del futuro”, las diferencias esenciales y los valores que las separan.

Al examinar la literatura especializada podemos identificar por lo menos tres enfoques teóricos que intentan explicar el surgimiento de los conflictos.²⁹

Por un lado, encontramos la escuela subjetivista, que sostiene que factores personales constituyen la principal fuente de conflictos.

Un segundo enfoque, el de la escuela estructuralista, considera que no podemos reducir los conflictos sociales a factores subjetivos, y que por tanto debemos tomar como punto de partida la estructura social y no la naturaleza humana.

Un tercer enfoque, el psicosociológico, no sitúa el nivel de análisis en el plano individual ni el social, sino en el de la interacción entre el individuo y los sistemas

26 Ángel Parra, *Educación para la paz, educación en el conflicto*, memoria preparada para Gernika-Gogoratuz, San Sebastián, 1992, pp. 15 y 16. Véase también, Lewis Coser, *Nuevos aportes a la teoría del conflicto social*, Ed. Amorrortu, Buenos Aires, 1970.

27 Paul Wehr, *Conflict Regulation*, Boulder, Westview Press, 1979.

28 El triángulo del conflicto fue originalmente sugerido por Johan Galtung, aunque él lo planteaba en términos de estructura, actitudes y comportamiento. John Paul Lederach utiliza el mismo concepto, aunque habla de personas, problema y proceso. El autor del presente texto lo presenta en los términos planteados por Lederach, aunque prefiere utilizar “partes” en lugar de “personas”, puesto que las partes pueden ser tanto grupos como individuos.

29 Resumen basado en Vicenç Fisas Armengol, *Introducción...*, *Op. cit.* y Hubert Touzard, *La mediación de conflictos*, Ed. Herder, Barcelona 1981.

sociales dentro de los cuales se desenvuelve. No se ignora el “síndrome individual”, pero se entiende que el conflicto está definido por relaciones entre grupos que persiguen fines contradictorios, defienden valores opuestos y ejercen relaciones de poder.

Las Partes. Cuando analizamos las partes de un conflicto tratamos de determinar su composición, liderazgo, las unidades de decisión aplicadas, el tipo de relación que mantienen, sus relaciones de poder.

El Proceso. El proceso se refiere al desarrollo del conflicto. El conflicto no es un fenómeno estático sino bastante dinámico. Podemos observar su desarrollo desde el momento en que surge una incompatibilidad (conflicto latente), pasando por el surgimiento de una conciencia sobre ella (conflicto incipiente) y la conducta adoptada para afrontarlo (conflicto manifiesto).

La resolución de conflictos

De acuerdo con Mitchell, el proceso de “manejo de conflictos” incluye todas las técnicas empleadas para prevenir el desarrollo de situaciones conflictivas, impedir que resulten en comportamiento destructivo o ponerle fin al mismo, remover sus causas por medio de algún acuerdo o mediante la resolución del conflicto.

En una etapa de conflicto latente, hablaríamos de evitación de conflictos, ya sea “manipulando” la demanda o la oferta. En una segunda fase hablaríamos de prevención, entendida ésta en términos negativos, en el sentido de impedir que el conflicto escale a estadios violentos. En la etapa de conflicto violento se intentaría llevar a las partes a arreglos negociados de sus diferencias, con o sin intervención de terceros, mediante el arreglo o la resolución del conflicto.

Como sugiere Mitchell, el proceso de arreglo de un conflicto se concentra principalmente al nivel del comportamiento de los adversarios... las técnicas utilizadas pretenden poner fin al uso de métodos violentos y estrategias coercitivas, de manera que los actores puedan avanzar hacia una solución de compromisos en el cual sacrifican algunos de sus objetivos para lograr otro. Sin embargo, cuando la estructura de los objetivos de las partes permanece intacta, y que las actitudes y las percepciones de los actores no se modifican, es probable que el conflicto en cualquier momento vuelva a exhibir comportamientos violentos o estrategias coercitivas.

Las técnicas de “resolución” incorporan los tres componentes de un conflicto (valores y objetivos, conducta y actitudes) al proceso de búsqueda de una solución, de manera que se encuentre una salida no impuesta y duradera que permita construir una relación de cooperación entre los adversarios... así cuando se trata de conflictos que giran en torno a necesidades básicas o valores, el mecanismo adecuado es la *resolución*.

En resumen, la prevención se preocupa por los problemas sociales en general, por alterar el ambiente que conduce al conflicto, y por crear un ambiente que lo mitigue... La violencia abierta puede ser simplemente una manifestación de esos problemas, y aunque puede resultar expedito controlar algunos tipos de comportamiento,

a menos que se traten las causas no puede haber una resolución o una “prevención” de tales conflictos.

El conflicto como oportunidad³⁰

Como vimos en el tema anterior, el conflicto es natural a las relaciones humanas, casi siempre lo percibimos como un hecho negativo que puede crear un clima de ansiedad, agresividad, desconfianza y sospecha. Generalmente asociamos la idea de conflicto con situaciones desagradables que distorsionan las relaciones sociales, o bien como una ruptura del orden que conduce al enfrentamiento de posiciones correctas e incorrectas. Esta percepción del conflicto nos lleva a tratar de evitarlo o eliminarlo, sin intentar su resolución de fondo. También vemos al conflicto como una batalla donde unos ganan y otros pierden, o una negociación para sacar ventajas.

Otras personas, en cambio, ven al conflicto como una gran oportunidad para el crecimiento personal y colectivo, además de un espacio para la creación y logro de relaciones de convivencia solidaria.

Visto así, entonces el conflicto:

- » Redefine y clarifica relaciones, busca nuevas relaciones y alternativas, aclara nuestros puntos de vista y posiciones, saca a la superficie los problemas que no se han expresado, produce nuevas ideas, impulsa la creatividad y las relaciones para un mutuo conocimiento.
- » El conflicto se vuelve un enfoque para resolver los intereses, valores y derechos que ponen en juego las personas al estar en sociedad.

Recomendación metodológica

La o el docente explicará las formas de representación de los conflictos en los ámbitos familiar, social y nacional.

³⁰ Ideas tomadas de Christian Rojas Rojas, et al., *Carpeta de formación de promotoras y promotores*, Taller 3, Misión Civil por la Paz. México, 2002.

Actividad 8: Resolución de conflictos



Objetivo: Ubicar la definición de conflicto.

Recurso didáctico: Juego de roles.

Materiales: Tarjeta del conflicto, tarjetas de personajes, plumones y pizarrón.

Duración de la actividad: 50 minutos.

Instrucciones para realizar la actividad:

- » La o el docente pedirá la participación de cuatro personas del grupo: dos niñas y dos niños, y les apartará momentáneamente del resto para explicarles en qué consiste el conflicto que representarán. Luego, a cada quien le asignará un personaje y le entregará la tarjeta con instrucciones específicas. El desarrollo de la situación de conflicto dependerá de quienes realicen la representación, considerando dos elementos:
 - » *Actuar como consideran que lo haría su personaje en una situación real.*
 - » *No exceder un máximo de 10 minutos de representación.*
- » Es indispensable que la o el docente siga atentamente el desenvolvimiento de la situación y que detenga la actuación en el punto en donde el conflicto haya sido suficientemente expresado. A continuación, y aún con los actores al frente, pedirá opiniones al público para que las y los actores las incorporen a la representación y continuarán hasta solucionar el supuesto conflicto.
- » Terminada la representación preguntará al grupo qué vieron en la situación (promover que ubiquen las necesidades y las posturas) y después hará los siguientes cuestionamientos:
 - » *¿Qué es un conflicto? ¿Cómo creen que se sintieron las personas involucradas? ¿Se pudo evitar el conflicto? ¿Fue una solución satisfactoria? ¿Qué soluciones podrían haber funcionado?*

La reflexión se deberá encaminar a que las y los alumnos analicen desde distintas perspectivas las situaciones de conflicto y desarrollen actitudes empáticas.

Conflicto

Situación: La madre de Azucena está molesta porque su hija muchas veces durante el recreo se queda sin comer porque Javier, su compañero de grupo, le quita su refrigerio. Ante la situación acudió a la coordinadora de grupo para pedirle una solución, y por ello la maestra ha pedido al papá de Javier que vaya a la escuela para tratar el tema.

Personajes

- » **Azucena:** Está harta de que Javier le quite su comida porque vive lejos de la escuela y sólo puede comer hasta llegar a su casa después de la escuela, luego de más de una hora de camino en camión y caminando.
- » **Mamá de Azucena:** Es madre soltera y debe trabajar dos turnos para cubrir los gastos de ella, su madre y su hija. Le molesta que el compañero de su hija sea abusivo con ella.
- » **Javier:** La situación económica en su familia es precaria, casi nunca desayuna; se va a la escuela sin almuerzo y con el dinero justo para el transporte. Trabaja los fines de semana para apoyar a sus papás, pero viven con carencias.
- » **Papá de Javier:** No consigue trabajo porque vive con una discapacidad. Tiene un puesto de dulces afuera de un mercado y con el dinero obtenido mantiene a su familia con mucho esfuerzo.
- » **Maestra:** Conoce a ambos estudiantes, pero no sabe la situación familiar que vive cada quien. Está decidida a tomar medidas ejemplares para controlar la situación.

Solucionar el conflicto

Tener un enfoque distinto del negativo nos lleva a la búsqueda de soluciones puestas como desafíos para mejorar, haciendo productivos el tiempo y la energía que ganamos en tratar de resolverlos. Debemos reconocer que los conflictos pueden ser graves o no, pero siempre son importantes y es necesario darles una respuesta; evitar, mantener o administrar un conflicto tendrá como resultado empeorar la situación, aunque de momento se crea que es conveniente.

Esto nos lleva a cuestionarnos cómo podemos resolver los conflictos, que necesitamos tener habilidades o utilizar herramientas que nos conduzcan a resolverlos.

Sin duda, no resulta fácil enfrentar una situación de conflicto porque produce sensaciones que, en muchos casos, afectan a las personas en lo mental, lo anímico y en lo físico, lo que se traduce, por ejemplo, en miedo, insomnio, u otras reacciones físicas como la falta de apetito y desequilibrio en el peso, en casos extremos. Ante ello, es preciso desarrollar herramientas propias que nos permitan sobreponernos y actuar en beneficio, como tomar medidas de autocuidado, pero también apoyarnos en personas en las que confiemos y nos brinden apoyo, o quizá debamos acudir a especialistas que puedan guiarnos y acompañar nuestro proceso.

En la medida en que las personas que atraviesan por situaciones de conflicto procuren el cuidado de sí mismas en lo físico, como tener una buena alimentación y

mantener hábitos saludables, y mentalmente tengan estabilidad, será posible tener la fortaleza para resolver situaciones que les representen desgaste.

Un elemento importante en la resolución de conflictos es el desarrollo de habilidades para el diálogo, que comprenden fundamentalmente dos elementos: la escucha activa y la expresión asertiva.

Escucha activa

Escuchar es la habilidad de oír y comprender a las personas en un proceso de comunicación, que en la resolución de conflictos se considera un elemento principal; en tanto, “la escucha activa implica captar la totalidad del mensaje e interpretarlo desde el punto de vista de nuestro interlocutor. Ponernos en su lugar no quiere decir que compartamos su opinión. Su mensaje puede contener afirmaciones, ataques o peticiones cuya aceptación por nuestra parte pueda acarrear problemas para nosotros”.³¹

Expresión asertiva

La asertividad es la conducta humana que permite a las personas expresar oposición de manera adecuada y respetuosa hacia su interlocutor, de acuerdo con sus objetivos. Se le considera una conducta socialmente hábil, en tanto que muestra una expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones, carente de amenaza o castigo hacia las demás personas.

Etapas del conflicto

Conviene, asimismo, identificar que además de requerir herramientas comunicativas para resolver un conflicto, es necesario ubicar sus transformaciones a lo largo del tiempo. Las etapas que podemos observar son las siguientes:

- » Preconflicto: existe incompatibilidad entre dos o más partes, lo que puede llevar a un conflicto abierto.
- » Confrontación: el conflicto se expresa abiertamente, aunque sólo sea por una de las partes.
- » Crisis: cuando las tensiones son intensas, no hay comunicación o las acusaciones son mutuas entre las partes.
- » Resultado: la intensidad decrece, hay un resultado, pero no es definitivo; incluso se reconoce la necesidad de una negociación o de la mediación que resulte de garantía para ambos.
- » Posconflicto: se finaliza el conflicto, pero si no se ha abordado adecuadamente es posible que se reedite el conflicto o surja uno nuevo.

³¹ *La asertividad y la escucha activa*, sitio en internet: <www.escuchaactiva.com>, página consultada el 19 de julio de 2020.

Actividad 9: Oportunidades desde el conflicto



Objetivo: Ubicar las alternativas que ofrece el análisis de conflictos.

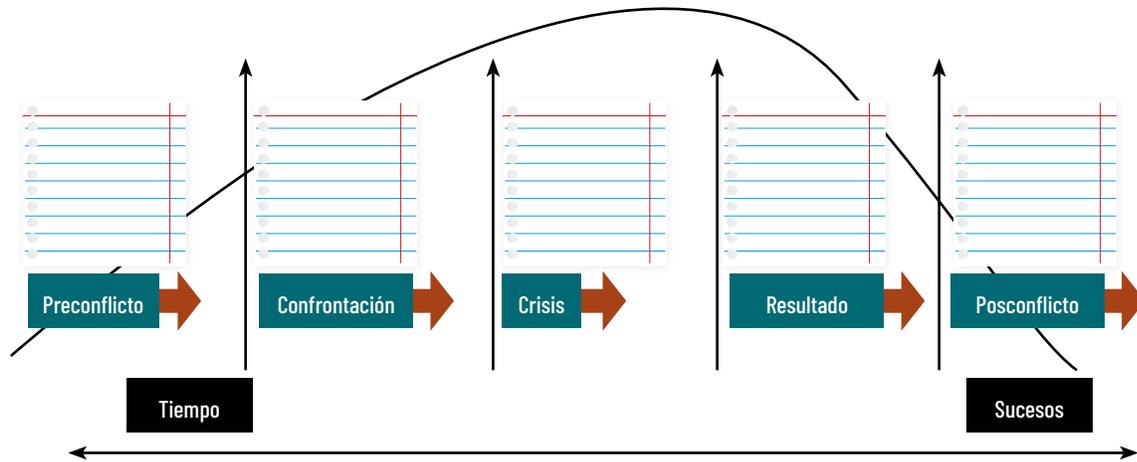
Recurso didáctico: Análisis colectivo.

Materiales: Hojas de rotafolio y plumones.

Duración de la actividad: 50 minutos.

Instrucciones para desarrollar la actividad:

- » El grupo se dividirá en cuatro equipos de trabajo.
- » A cada equipo se asigna un tipo de conflicto: interpersonal, familiar, comunitario o nacional.
- » En una hoja de rotafolio dibujarán una línea del tiempo en la que señalarán las etapas del conflicto que analizarán (ver imagen a continuación).
- » En la línea dibujada deberán indicar las acciones que se presentaron en cada etapa del conflicto (sucesos).
- » En plenaria, cada equipo expondrá su trabajo al grupo y comentarán las alternativas que encuentran para resolverlo, en caso de ofrecer nuevas alternativas, las incluirán en su presentación.
- » En plenaria, la o el docente facilitará una reflexión grupal acerca de la importancia de identificar cada uno de los momentos del conflicto, con el objeto de ubicar el punto en el que se encuentra y saber cómo actuar para su solución.



Ideas para trabajar el tema en la escuela

Los conflictos son una oportunidad para mejorar nuestras relaciones, lo cual significa que son un desafío para construir una manera diferente de relacionarnos, que nos convoca a dialogar, escuchar, entender y aceptar que otra u otro también tiene razón frente a un conflicto; es decir, nuestro comportamiento y las metas pueden generar que veamos a las otras y los otros como interdependientes y no como un obstáculo,

por lo que es necesario aprender nuevas estrategias creativas y no violentas para relacionarnos.

La escuela debe ser nuestro gran laboratorio para aprender a resolver los conflictos de manera creativa, para que en los demás ámbitos de nuestra vida podamos solucionarlos pacíficamente y promovamos relaciones sanas con las personas y grupos con los que nos relacionemos.

Actividad 10: Transformación del conflicto



Objetivo: Identificar la utilidad de manejar los conflictos para lograr transformarlos.

Recurso didáctico: Análisis colectivo.

Materiales: Fichas de conflictos, hojas de rotafolio y plumones.

Duración de la actividad: 50 minutos.

Instrucciones para el desarrollo de la actividad:

- » Comenzar la actividad con la lectura: ¡Parece inevitable! ... Pero, ¿si la pelea pudiera prevenirse?... ¿Qué habría que hacer para detener el conflicto? y en “lluvia de ideas” reforzar las ideas fuerza del texto.
- » Posteriormente, y de ser posible, se forman los mismos equipos que colaboraron en la actividad para continuar trabajando el conflicto que eligieron y del cual identificaron previamente los sucesos.
- » En esta oportunidad deberán identificar a los actores del conflicto y completar la tabla.
- » Posteriormente dibujarán las etapas del conflicto y deberán anotar acciones —actores al interior de ésta—.
- » Discutirán las posibilidades que encuentran para resolver el conflicto, de acuerdo con sus elementos y establecerán un plan de alternativas de solución.
- » En plenaria, cada equipo presentará su plan y en colectivo. De ser necesario, el resto del grupo propondrá acciones complementarias para cada caso.
- » Finalmente, la o el docente facilitarán una reflexión concluyente encaminada a reconocer en el conflicto una posibilidad de transformación positiva de situaciones adversas.

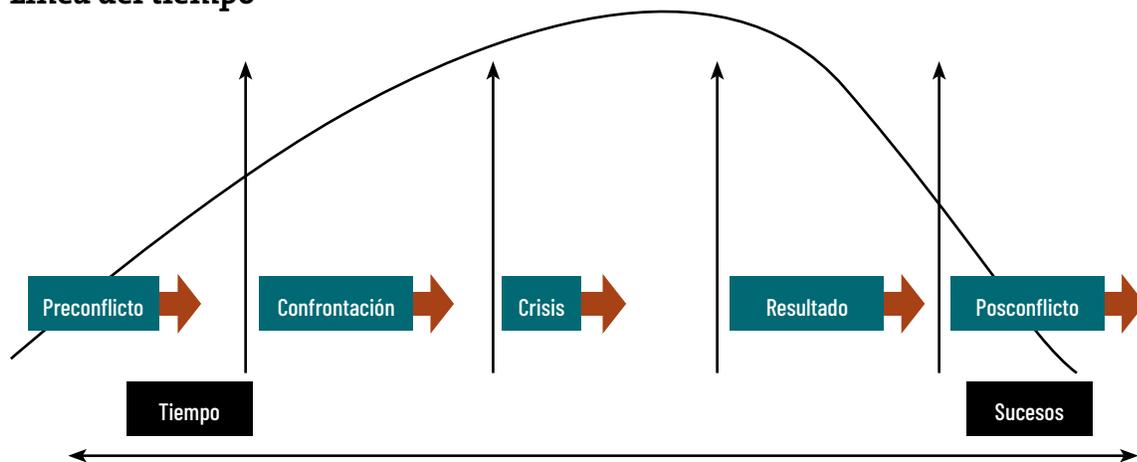
FORMATO 1

Tabla de identificación de casos

Actores del conflicto		Actores del conflicto	

FORMATO 2

Línea del tiempo



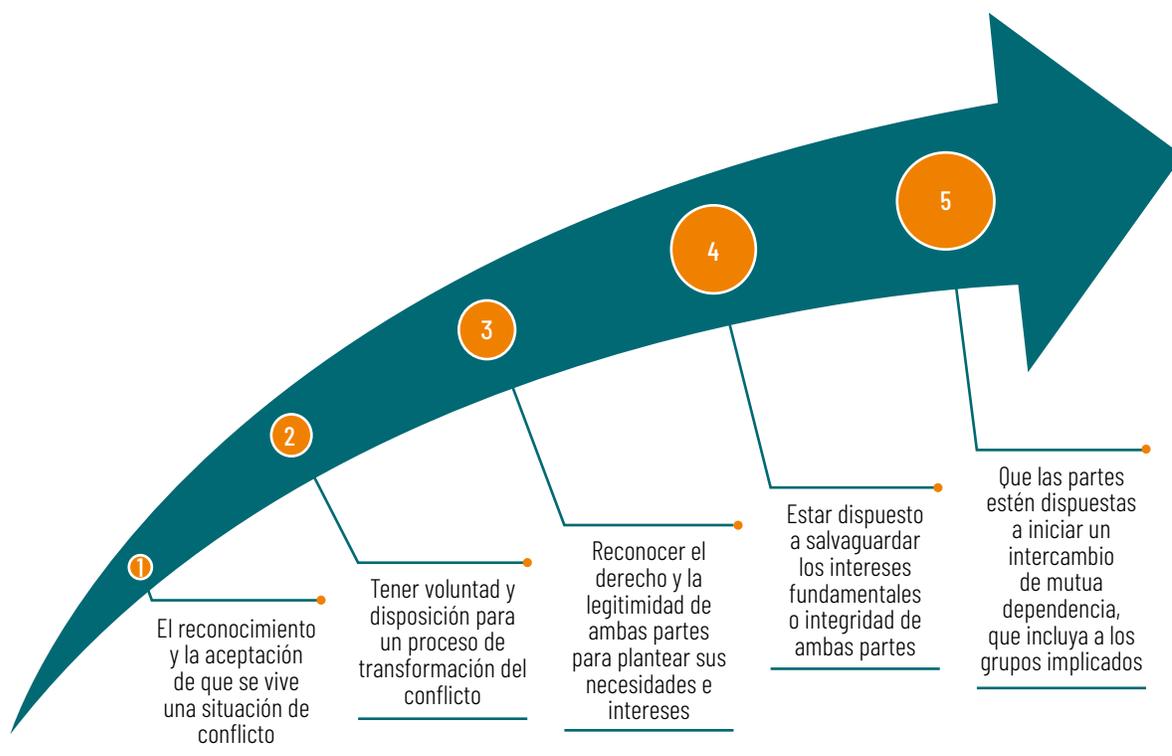
FORMATO 3

Plan de alternativas

Acción	Requerimientos para realizar la acción	Actor a realizarlo	Resultado esperado
1			
2			
3			
4			



Ideas clarificadoras: Premisas básicas para la transformación positiva del conflicto



Lectura de apoyo:

¡Parece inevitable! ... Pero, ¿si la pelea pudiera prevenirse?... ¿Qué habría que hacer para detener el conflicto?³²

Parece inevitable. En todos los lugares a los que voy, al hablar con líderes políticos y ejecutivos de empresas, maestros y estudiantes, invariablemente encuentro un profundo pesimismo acerca de la capacidad humana para poner fin a la pelea destructiva. Recuerdo un encuentro académico realizado en la década de 1980, en el cual el orador principal (una mujer) formuló una ambiciosa propuesta para prevenir las guerras en el Tercer Mundo. Les pidió a las superpotencias que retiraran todas las tropas desplegadas más allá de sus fronteras. La audiencia se agitó incómoda, sorprendida por esta propuesta osada y aparentemente poco realista, hasta que un intelectual pudo expresar su objeción: “aguarde un minuto. No se puede evitar la guerra. ¡Está en la naturaleza humana!”

³² William Ury, *Alcanzar la paz: diez caminos para resolver los conflictos en la casa, el trabajo y el mundo*, Editorial Paidós, México, 2000, pp. 23-27.

Una mirada superficial a los títulos periodísticos del [siglo] XX, el más sangriento de la historia humana, deja poco lugar para el optimismo. A lo largo de las dos últimas décadas he trabajado en disputas familiares, enconados enfrentamientos laborales e interminables guerras étnicas, que a menudo me llevaron, también a mí, a pensar que quizá no sea posible poner fin a las peleas. A veces los obstáculos parecían insuperables, y el progreso tan mínimo, que permitía advertir diferencias.

Cuando le pregunto a la gente por qué la paz parece tan inalcanzable, recibo como respuesta, de diferentes modos, tres profundas creencias sobre el conflicto humano:

- » *“Cuando empieza a sentir la presión, no hay otro camino”*. Al llegar a un desacuerdo serio, no queda otra alternativa que rendirnos o ir a la guerra (...)
- » *“Es la lógica de la vida”*. Son muchas las razones por las que las personas pelean: desde los intereses conflictivos hasta la cólera y el miedo, pasando por las luchas de poder (...) la vida es una lucha.
- » *“Está en la naturaleza humana”*. Los seres humanos han estado peleando desde la aurora de los tiempos, y siempre lo seguirán haciendo. El conflicto destructivo, la violencia y la guerra son inherentes a la naturaleza humana, y por lo tanto inevitables (...)

Pero, ¿si la pelea pudiera prevenirse? (...) cuando uno cree que no es mucho lo que puede hacer para detener la pelea, tampoco es mucho lo que hace. Por ejemplo, el impulso tendente a poner fin a la carnicería en Bosnia o Ruanda se vio continuamente obstaculizado por una cantinela: “estos pueblos han estado luchando durante siglos”. Se suponía que seguirían haciéndolo, también durante siglos, y que por lo tanto nosotros, los espectadores, no podíamos hacer realmente nada para cambiar ese patrón. El fatalismo paraliza nuestra voluntad de actuar. Pero, ¿y si la pelea, la violencia y la guerra pudieran prevenirse, y ocurre que sencillamente no lo sabemos?, ¿y si no lo sabemos porque nunca hemos tratado de prevenirlas con verdadera convicción?, ¿y si nunca hemos tratado de prevenirlas porque nunca creímos que la prevención fuera posible? (...)

¿Qué habría que hacer para detener el conflicto? (...) “Detener” no significa poner fin totalmente. Nuestra meta no puede ni debe ser eliminar el conflicto. El conflicto es una parte natural de la vida. Genera cambio. En la forma de competencia comercial, contribuye a generar prosperidad. Está en el corazón del proceso democrático. Las mejores decisiones no resultan de un consenso superficial, sino de sacar a la luz los diferentes puntos de vista y buscar soluciones creativas. Además, son pocas las injusticias que se abordan si no media un conflicto serio. Necesitamos más conflicto, y no menos.

Por lo tanto, nuestro desafío no consiste en eliminar el conflicto, sino en transformarlo. Consiste en cambiar el modo en que manejamos nuestras diferencias más graves, en reemplazar la pelea, la violencia y la guerra por procesos más constructivos, como la negociación, la democracia y la acción no-violenta. La tarea supone transformar la cultura del conflicto, llevándola de la coerción al consentimiento, y de la fuerza al interés mutuo.

Nadie debe subestimar la dificultad de esta tarea. Puesto que es mucha sabiduría convencional que niega incluso la posibilidad de transformar los conflictos serios, no puedo esperar que nadie acepte esa posibilidad de inmediato [...].



Lectura para la reflexión colectiva del grupo con guía docente

Educación para la paz³³

“¡Maestra, ayúdeme a mirar!”
(Niña uruguaya que veía por primera vez el mar, a su maestra), 1994

Ayúdame a “mirar”, a contemplar la tierra en su conjunto, a pensar y sentir el misterio de estar viviendo, a ser conscientes de los 6,000 millones de seres humanos —los “ojos del universo”— que comparten nuestro destino. Ésta es la gran labor de los padres, de los maestros, de los medios de comunicación: ayudar a todos los ciudadanos —especialmente a los jóvenes— a observar y reflexionar sobre el conjunto de la tierra y quienes la habitan.

Ayudarnos mutuamente a ser ciudadanos del mundo, con respuestas propias, no prestadas ni impuestas, para vivir en un contexto democrático, de participación, de representación genuina, de anticipación. Contexto democrático con iguales oportunidades de acceso a la educación, a la salud, a la vivienda, a la expresión artística, al ejercicio deportivo.... ¡Dueños de sí mismos! Este es nuestro compromiso con todos los ciudadanos y, en especial, con la juventud. Que la juventud no sea nunca una juventud pusilánime y amedrentada.

*Nota importante para la o el docente:

El presente texto tendrá que ser leído por todo el grupo, con el acompañamiento indispensable de la o el docente, quien servirá de guía para la reflexión conjunta respecto del tema.

El objetivo es relacionar los puntos de reflexión con los contenidos abordados en el módulo.

³³ Texto tomado íntegramente de Federico Mayor Zaragoza, *Educación para la paz*, Educación XX1, Vol. núm. 6, 2003, pp. 17-19. Disponible en: <<https://www.redalyc.org/pdf/706/70600601.pdf>>, página visitada el 23 de junio de 2020.

No se puede ser responsable si sólo se observa una parte del escenario, si hay una parcialidad de pensamiento, de sentimiento y de acción. Permanecer a la escucha de los jóvenes y procurar que ellos, a su vez, permanezcan a la escucha. Es así como, poco a poco, la palabra sustituirá a la espada, la voz a la fuerza y la imposición.

Debemos adoptar permanentemente la actitud de vigías, de avizorar para alertar a tiempo, para prevenir en toda la medida de lo posible los acontecimientos luctuosos, los que más negativamente afectan la dignidad humana. Esta capacidad prospectiva constituye, en mi opinión, una de las grandes funciones que hoy, en los albores de siglo y de milenio, deben cumplir los centros de enseñanza superior y de investigación científica.

Educación a lo largo de toda la vida, como fuerza emancipadora, liberadora, como forjadora de un comportamiento “personal”, decidido con total autonomía por cada persona. Educación, según las recomendaciones de la Comisión Jacques Delors, para aprender a conocer, a hacer, a ser, a vivir juntos, para la interacción, para el enriquecimiento recíproco, para el respeto a los demás. Educación para aprender a emprender, para aprender a atreverse.

Es tiempo para la acción. La educación para la paz, los derechos humanos, la tolerancia, la justicia, ha tenido en los últimos veinte años un importante desarrollo teórico y práctico, tanto en centros docentes de distintos niveles de aprendizaje, por medios formales y no formales, como en instituciones multilaterales y organismos internacionales. Existen numerosos materiales didácticos y estudios teóricos y algunos países han incorporado la Educación para la Paz en los programas educativos. Asimismo, tuvieron lugar importantes reuniones mundiales cuyos resultados han servido para señalar las principales tendencias y sugerir planes de acción: Montreal y Viena 1993; La Haya (su excelente llamamiento se concentra en buena medida en la educación para la paz,) 1997; la Declaración y el Programa de Acción para una Cultura de Paz, unánimemente aprobados por la Asamblea General de las Naciones Unidas el día 13 de septiembre de 1999.

Después del año 2000, Año Internacional para una Cultura de Paz, y habiéndose declarado el Decenio 2001-2010 “de una cultura de paz y no violencia para los niños del mundo” por parte de las Naciones Unidas (AG de diciembre 1998), se han incrementado notablemente las iniciativas de la sociedad civil, y se ha mejorado el cuerpo teórico-práctico desde el que partir para promover la voluntad política en favor de la educación en valores y el respeto y ejercicio de los derechos humanos, forjando actitudes y comportamientos acordes con la dignidad de todos los seres humanos.

La educación para la paz es un campo específico, pero forma parte del desafío educativo propio de una «aldea global» asimétrica, cuyas disparidades en lugar de reducirse se están ampliando. Millones de niños y jóvenes no acceden a los niveles mínimos de aprendizaje en muchos países del mundo. A la vez, la educación sufre un serio desgaste en los países prósperos, debido a diversas causas, entre otras, la

trivialización de los principios éticos, la transferencia de responsabilidades familiares a las escuelas, la cultura de la imagen y la exaltación de la violencia en múltiples formas. Asimismo, hay un predominio de la educación técnica sobre la formación humanística.

El aumento de los conflictos interétnicos e interculturales, el racismo y la xenofobia; la ampliación de la brecha que existe entre ricos y pobres; la exclusión y marginalidad de más del 60% de la humanidad; la destrucción del medio ambiente; la progresiva violación de los derechos humanos; el genocidio silencioso del hambre; el nihilismo de una parte considerable de la juventud de las sociedades más acomodadas, la drogadicción, el alcoholismo, la anorexia y otras formas de evasión autodestructiva, plantean a las nuevas generaciones el desafío de equiparse con valores y destrezas que les permitan actuar con una nueva visión en favor de la vida, de su propia vida, y de la dignidad de todos los seres humanos. Es por ello que la educación debe dar un giro total a su actual dirección. Pero no un giro técnico, sino humano. Las nuevas generaciones deben reinventar la paz en el actual contexto, lleno de artificios, de instrumentos y tecnologías, pero vacío de dirección y objetivos éticos. Por todo ello, la educación para la paz debe incluir la educación para la democracia, la justicia, el desarme, los derechos humanos, la tolerancia, el respeto a la diversidad cultural, la preservación del ambiente, la prevención de los conflictos, la reconciliación, la no violencia y la cultura de paz.

La educación para la paz es un proceso de participación en el cual debe desarrollarse la capacidad crítica, esencial para los nuevos ciudadanos del mundo. Se deben enseñar y aprender soluciones a los conflictos, a la guerra, a la violencia, al terrorismo, a la explotación de género, a combatir el daño ambiental y oponerse a todo lo que sea contrario a la vida y a la dignidad humana. Hay que aprender a comportarse para favorecer la transición de una cultura de guerra y de fuerza a una cultura de paz.

La educación para la paz es mucho más que un curso, es más que una materia de valores. Debe ser el contenido “transversal” de la educación. Pero este contenido no vendrá por sí solo ni tendrá un impacto real de cambio si no es a través de la voluntad política, decidida y expresa de los gobiernos, de los parlamentos y de los consejos municipales. Escuela y voluntad política son dos grandes pilares pero no pueden actuar solos. En el mismo sentido deben actuar la familia, los medios de comunicación y la sociedad en general.

El derecho a la educación de todos los ciudadanos del mundo continúa constituyendo el gran desafío que tenemos que abordar.

Revisión de aprendizajes del módulo

Instrucciones dirigidas a la/el alumno para el cierre del módulo:

- » Realiza la actividad de manera individual o colectiva.
- » Compara tus respuestas con los contenidos del módulo.
- » Comparte tus respuestas con otras compañeras y otros compañeros y explica los posibles usos de los conocimientos adquiridos en el módulo al interior de la escuela.

1. Completa las siguientes oraciones:

El conflicto es _____

Se pueden transformar los conflictos cuando _____

Los tipos de conflictos se clasifican en _____

2. ¿Qué ideas son las que se pueden resaltar de la construcción de la paz y su relación con los conflictos, a partir de la lectura del párrafo que se presenta a continuación?

“Un proceso de paz es un esfuerzo para lograr un acuerdo que ponga fin a la violencia, así como para implementarlo, mediante negociaciones que pueden requerir la mediación de terceros”. Con esta definición inicial, quiero destacar la idea de que un “proceso” no es un momento puntual, sino un conjunto de fases o etapas repartidas en el tiempo, en las que intervienen todos los actores afectados, en un esfuerzo colectivo por alcanzar, en un momento determinado, acuerdos que permitirán acabar con la situación anterior, dominada por la violencia y el enfrentamiento armado, para dar paso, mediante el diálogo y el consenso, a pactos o acuerdos que pongan fin a la violencia física, e iniciar, mediante la implementación de los acuerdos, una nueva etapa de progreso y desarrollo que permita superar igualmente las violencias estructurales que propiciaron el surgimiento del conflicto”. (Vicenç Fisas).³⁴

3. Completa el cuadro

Concepto	Quiere decir	Ejemplo
Relaciones solidarias	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>
Tolerancia	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>
Asertividad	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>
Violencia	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

³⁴ Vicenç Fisas, *Alto al fuego, Manual de procesos de paz*, Icaria/Más Madera, Barcelona, 2008, p. 12.

4. Escribe cinco ideas que le darías a una persona para identificar la violencia y propuestas para cambiar las condiciones de las relaciones basadas en el poder y control.

1) _____

2) _____

3) _____

4) _____

5) _____



Anexo 1

Prevención y atención de la violencia

La violencia es el uso deliberado de la fuerza física o el poder, ya sea en grado de amenaza o efectivo, contra sí mismo, otra persona o contra un grupo o comunidad, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones.³⁵

Esta se manifiesta en los aspectos psicológico, físico y emocional, y puede dividirse en tres categorías generales:

- » Violencia autodirigida: cubre el daño físico producido por uno mismo y se subdivide en comportamiento suicida y autoabuso.
- » Violencia interpersonal: se relaciona con lesiones o daños causados por un individuo a otro relacionado (violencia doméstica) o no relacionado (violencia de la comunidad).
- » Violencia colectiva: se centra en actos nocivos cometidos por un grupo con motivaciones políticas, económicas o sociales.

Las violencias también se definen como construcciones sociales, económicas y culturales, e incluso políticas, y pueden ser clasificadas de acuerdo con quien comete la acción u omisión, las características de las víctimas, la forma en que se ejerce el acto violento, su naturaleza, su origen y el lugar donde se lleva a cabo, así como la relación que estas violencias guardan entre sí. Se habla de violencias, en plural, porque son acciones y hechos multifactoriales o multicausales y surgen por comisión u omisión de diversos actores (sociales, económicos o políticos).

Al respecto, se han identificado algunos elementos que pueden estimular la violencia, denominados *Factores de riesgo*, que determinan una mayor probabilidad de que un evento suceda en un periodo de tiempo definido. Es importante advertir que para comprender de mejor manera la violencia, se identifican factores y no causas. De igual forma, que la interacción de los factores de riesgo delincencial es lo que da como resultado que grupos de individuos tengan mayores probabilidades de optar por la actividad delictiva.

Como herramientas de análisis se utilizan cinco tipos de factores considerados relevantes en la identificación de violencias:

- » Factores precursores. Aquéllos que inciden o contribuyen al aumento de la probabilidad de que se generen ambientes sociales violentos como: situaciones de profunda desigualdad, discriminación o exclusión, conflictos étnicos o re-

³⁵ Organización Panamericana de la Salud, *Informe mundial sobre la violencia y la salud: resumen*, Oficina Regional para las Américas de la Organización Mundial de la Salud, Washington, D. C., 2002.

ligiosos, despojo de tierras y recursos, desarrollo de grandes conjuntos habitacionales con malas condiciones de habitabilidad, corrupción generalizada e impunidad.

- » Factores de riesgo. Se hacen visibles en un momento en el tiempo y expresan la existencia de conflictos y desequilibrios graves que advierten sobre el posible surgimiento de diversas formas de violencia como los elevados índices de hacinamiento, el incremento atípico en índices de: embarazos adolescentes, deserción escolar, desempleo, violencia en el noviazgo, suicidios, adicciones, conflictos laborales, caída de ingresos, etcétera.
- » Factores detonadores. Son acontecimientos de tipo macrosocial que, en un determinado momento o periodo corto, desatan o aceleran procesos de violencia en un territorio definido y contribuyen a una ruptura de tendencias históricas de lo que se puede entender como una convivencia social pacífica. Por ejemplo: catástrofes ambientales o humanas, crisis económicas, cierre de fronteras, o escasez de productos esenciales.
- » Factores de contención o protección. Son las capacidades individuales, grupales o institucionales y formas de relaciones sociales que generan respeto, tolerancia, reconocimiento del otro y de sus necesidades, y mecanismos de sanción social a las transgresiones, aceptados por todos y que permiten procesar adecuadamente los conflictos. Son recursos sociales que propician la restauración de la convivencia destruida y pueden servir de base para proponer intervenciones públicas y sociales.
- » Factores externos. Son aquellos que influyen en el contexto y situación social de cada municipio, como son la situación económica regional, nacional y, en su caso, global; la interacción con otros municipios o territorios cercanos, la dependencia económica y social, la inversión externa, la relación con la delincuencia nacional e internacional, el flujo y tránsito de migrantes, entre otros; varios de ellos se convierten en determinantes difíciles de ser modificados en lo local, pero que es importante tener en cuenta en el desarrollo de programas y acciones.

Lo importante no es sólo encontrar los detonantes, sino también los factores que contribuyen a contener la violencia, al desarrollo de los seres humanos y de ambientes no violentos. Y al respecto es necesario trabajar en la *Prevención de la violencia*, la cual incluye “estrategias y medidas que buscan reducir los riesgos de infracción y los efectos perjudiciales que estos últimos pudiesen causar en las personas y en la sociedad, incluyendo el miedo al crimen, combatiendo para ello sus múltiples causas”,³⁶ entre las cuales son efectivas:

³⁶ Organización de las Naciones Unidas, *Resolución 2002/13*, Consejo Económico y Social, 24 de julio de 2002.

- » Crear y mantener vínculos de confianza entre la población y las instituciones, particularmente la policía, la justicia y el sector educativo.
- » Establecer medidas de resolución pacífica de conflictos.
- » Procurar la participación activa del “público objetivo”.

Es necesario precisar que la violencia siempre es negativa, mientras que los conflictos, si son tratados apropiadamente, pueden ser muy positivos para cambiar situaciones que están mal (y que pueden llegar a la violencia si no se les resuelve). Conflicto es “cualquier situación en la que dos o más entidades sociales o partes perciben mutuamente que tienen objetivos incompatibles”.³⁷La diferencia primordial entre conflicto y violencia es que, el primero, si se trabaja de forma adecuada, puede constituir una buena oportunidad de crecimiento para las personas y grupos; no así la violencia, que invariablemente causa daño a las personas. Este trabajo es posible realizarlo mediante actividades sencillas en el aula.

Es oportuno recordar que el trabajo de paz y prevención social de la violencia y la delincuencia siempre es un proceso planificado con base en diagnósticos realistas y no una serie de ocurrencias o acciones desligadas de una estrategia explícita.

³⁷ Chris Mitchell, *The Structure of International Conflict*, Macmillan, Londres, 1982.

Anexo 2

Hacia una comprensión y regulación del conflicto³⁸

John Paul Lederach³⁹

Este artículo proporciona “pistas” para intervenir en la resolución de conflictos, para la negociación dialogada, como una alternativa no violenta. De una manera muy amena y didáctica se describen las características más importantes del conflicto social: las personas, el poder, la estima propia, el proceso, el problema o las diferencias esenciales.

Asimismo, aporta elementos básicos a los/as docentes que realizan su labor como formadores/as en los valores de la paz y el respeto a los derechos humanos, para desarrollar en los alumnos habilidades tendientes a enfrentar los conflictos de una manera positiva; pero también ofrece herramientas para que las maestras y los maestros puedan intervenir como mediadores/as en los conflictos que así lo requieran.

Introducción

Para regular un conflicto siempre se parte del mismo punto: comprenderlo. Si no entendemos de lo que se trata, ni cómo se ha desarrollado, es difícil que sepamos regularlo. Afortunadamente, todos ya sabemos algo del conflicto social porque lo hemos experimentado. Incluso, a nivel intuitivo, es probable que sepamos mucho más de lo que nos damos cuenta. Así que, hace falta delinear algunas pautas que nos ayuden a analizar cualquier conflicto con miras a resolver.

Por naturaleza, el conflicto social, al nivel que sea, tiene características bastante comunes. Es decir, que a menudo empieza, se desarrolla y termina según un modelo, más o menos igual en muchos casos. Normalmente, hay un acontecimiento en particular que lo origina. Podemos referirnos a este momento como “La chispa”: un punto culminante en que se reconoce que el conflicto ha estallado, se ha llegado al pleito. Como dice el refrán: “es la gota que derrama el vaso”. Es un acontecimiento específico del que surge una contienda abierta. Los involucrados reconocen que están en oposición. Cuando hablan del problema, se refieren a aquel acontecimiento que “lo empezó todo”. La verdad es que se hace muy difícil distinguir un comienzo. El conflicto siempre se basa en una relación social, por lo tanto, suele aumentar o disminuir en intensidad —según la relación— en vez de “comenzar” y “terminar”. No obstante, el acontecimiento que lo causó es importante, porque señala el desarrollo de la relación, y el punto en que aumentaron las tensiones. A veces, “la chispa” y el

³⁸ Trabajo publicado en *Cuaderno de No Violencia*, SERPAJ, no. I, México, 1989, pp. 11-34. Greta Papadimitriou Cámara, *Programa de educación en los valores de la paz y los derechos humanos*, Asociación Mexicana para las Naciones Unidas, México, 1998, pp. 177-198

³⁹ Investigador del Comité Central Menonita, Akron, PA. EE.UU.

problema que representa, será el único punto que separa a las dos personas, y por tanto, el único asunto a tratar. Pero, en la mayoría de los casos, sólo representará el asunto más destacable que empujó a la relación a un nivel de contrariedad intensa.

Por detrás del asunto particular, casi siempre se esconde una serie de diferencias, malentendidos y desacuerdos por descubrir, y que forma la base y la estructura más amplia de la relación reñida. Para los que queremos entender mejor el conflicto, o deseamos intervenir para regularlo, es preciso llegar a esta base y poder reconocer los rasgos del conflicto en general. Así, esta sección tiene el propósito de describir, a grandes líneas, las características más importantes del conflicto social.

La estructura y dinámica del conflicto

Una vez que comienza, el conflicto suele manifestar ciertos rasgos que en conjunto forman una estructura que lo define. Simplificando, esta estructura se compone de la interacción de tres elementos: las personas, el proceso y el problema o las diferencias esenciales. Se piensa que la única causa del conflicto es la incompatibilidad de objetivos y deseos entre dos personas. No obstante, cualquiera de estos tres elementos puede originar el conflicto. Al analizar cualquier conflicto es importante considerar los tres.

Las personas

La primera tarea al analizar un conflicto es comprender la magnitud del problema. Así, varias preguntas son importantes: ¿Quién está involucrado?, ¿qué papel tiene?, ¿cuánta influencia tiene?

En una disputa interpersonal, normalmente sólo hay dos personas implicadas. Sin embargo, un conflicto en la escuela, la iglesia o en el barrio, casi siempre enreda a múltiples personas o grupos, incluso si en su origen únicamente hubo problemas entre dos. De todas formas, es indispensable que se determine quiénes están directamente involucrados, y quiénes, aunque no estén directamente implicados, pueden influenciar la dirección y el resultado del proceso.

En segundo lugar, cada persona involucrada en un conflicto tiene valores, intereses, necesidades y una perspectiva sobre el problema que motivan y encauzan sus acciones. Todo esto resulta en una postura que la persona adopta en relación con el problema, y que representa la resolución preferida por ella.

- » “Quiero que Juan me pague 200...”
- » “No puedo permitir, en absoluto, que salga con este chico...”

Tercero, su perspectiva se forma de acuerdo a cómo le afectó lo sucedido. Cuando explica su perspectiva siempre mezclará sus sentimientos con los hechos.

Para los que intervenimos en el conflicto, esto quiere decir dos cosas:

1. A menudo las emociones dominarán la razón.
2. Cada persona tendrá su propia perspectiva particular del problema, y ninguno lo percibirá en su totalidad.

El poder y la estima propia

Todo conflicto, a cualquier nivel, se arraiga en dos fenómenos que van de la mano: el poder y la estima propia. Las disputas interpersonales se fundan en la percepción de que la otra persona impide o dificulta la realización de los deseos, intereses o necesidades de uno; siempre es cuestión de si puedo conseguir lo que deseo, así el conflicto estalla cuando lo que quiero es incompatible con lo que el otro quiere o hace.

El poder

En medio de esta opción percibida, el poder tiene que ver con la influencia mutua. Al analizar un conflicto hay que detallar las bases y el alcance de influencia de cada uno; podemos señalar varias bases de influencia:

- » Nivel económico, educativo o social.
- » Acceso a los recursos materiales.
- » Acceso a las fuentes de información.
- » Capacidad de controlar/manipular lo que el otro desea.

La igualdad de influencia siempre afecta directamente el proceso y el resultado del conflicto. Por ejemplo, un desequilibrio de poder muy marcado hace casi imposible un proceso negociado para resolver el conflicto: el que tiene más poder y recursos pocas veces negociará con quien no los posee a su nivel. Una de las pautas a seguir al intervenir en un conflicto es la de buscar igualar el desequilibrio de influencia entre los contrarios.

Cuanto más equilibrado esté el poder en una relación, más estable y productiva será a lo largo.

En muchos casos el problema no radica en un puro desequilibrio de poder sino en que la gente desconoce sus propias bases de poder sobre los demás. En un caso dado, el deber del intermediario es ayudarles a reflexionar sobre estas bases.

Regularmente se recurre a la amenaza como la única forma de influenciar a otros, hecho que sólo sirve para aumentar las tensiones y empeorar la comunicación. La amenaza sola no es suficiente para producir un cambio en otros y resulta poco productiva.

En lo posible, hay que buscar hacerlo de manera positiva: siempre es mejor ofrecerles algo que mejore su situación (que no la amenace) como base de un posible cambio, pocas veces se hace porque se precisa que uno reflexione desde la pers-

pectiva del otro. De todos modos, es muy importante averiguar la influencia que cada uno tiene sobre el otro.

La estima propia

Por otra parte, el encontrarnos en oposición con otro nos lleva a una valoración personal: me ha desafiado, cuestionando y afrontando. Casi siempre reaccionamos y es natural que nos preguntemos: ¿Cómo responderé?, ¿qué pensarán los demás? ¿mantendré mi dignidad?

Esta reacción, que todos tenemos, nos impulsa en la dirección de personalizar el conflicto. En otras palabras, se responde a la persona que nos “desafía” y no a los asuntos esenciales que nos separan. Esto siempre intensifica y polariza el conflicto porque las posturas de las personas son cada vez más extremistas.

Octavio Paz, en su libro *El laberinto de la soledad*, habla de la norma mexicana (que también se sigue en otros lugares en el mundo hispano): no hay que “rajarse”. Este fenómeno es precisamente una de las consecuencias de la dinámica del conflicto social. Una vez empezado el proceso, uno no puede perder, ni permitir que el otro le gane. Como consecuencia, para defendernos solemos atacar al otro cuestionando su persona e integridad. No obstante, personalizar el conflicto sólo sirve para confundir el problema.

A la vez reconocemos que mantener la dignidad es un valor importante en la cultura hispana. Y ¡con buena razón! queremos esforzarnos para mantener la dignidad sólo al vencer al otro. Pero hay una alternativa: podemos mantener la dignidad y a la vez hacer frente al conflicto sin personalizarlo. La única manera de hacerlo es separar la persona del problema. Es decir, nos hemos de centrar sobre los puntos concretos que nos separan de otros y no sobre sus motivos o el carácter de ellos. Tratamos de solucionar el problema, no de juzgar o menospreciar a las personas.

En resumen, un conflicto no se regula constructivamente si las personas conciben su situación en términos de un apuro, en el que se han de defender del otro. Esto determina que sólo existen dos posibles resultados: perder o ganar. Así, ven su oposición según su perspectiva personalizada, no en cuanto a problemas concretos que resolver. Por lo tanto, suelen mezclar sus sentimientos y emociones (señal de que la estima propia está en cuestión) con los hechos, y casi siempre toman una solución de postura de cómo se debe resolver.

El proceso

El proceso es la manera en la que el conflicto se desarrolla y cómo la gente trata de resolverlo, para bien o mal. Varias de las facetas del proceso se detallan enseguida.

Primero, es importante analizar los medios de comunicación. La comunicación suele empeorarse en la medida que sube la intensidad del conflicto: cuanto más intensa, peor es la comunicación. Esto resulta porque al intensificar el problema, la

gente busca apoyarse cada vez más en su postura y cada vez menos en escuchar al otro. Es corriente que se recurra a estereotipar al adversario o a insultarlo:

- » “Es comunista”.
- » “Es un embustero y mentiroso”.
- » “Es que ellos nunca cumplen lo que proponen”.
- » “Es un tipo duro, no tiene corazón”.

Así pues, la comunicación se deteriorará en una serie de acusaciones personalizadas que poco tienen que ver con los problemas esenciales. A este fenómeno se le añaden dos más: se generaliza cada vez más el problema y por lo tanto proliferan los conflictos. Ya no es cuestión de un asunto concreto, sino de toda una serie de diferencias mezcladas y confundidas hasta el punto de no saber dónde empiezan ni dónde terminan.

Segundo, el resultado de esto es que la gente se echa la culpa. Así, las miradas siempre retroceden al pasado al establecer la culpabilidad del otro. No se piensa en términos de qué hacer ahora para regular el futuro de la relación, sino en infligir el daño al otro y demostrar su falta.

En tercer lugar, las personas en conflicto casi siempre buscan a otro para apoyarse. Cuando tienen problemas con el “fulanito”, hablan de él en lugar de hablar con él. Esto perpetúa la mala información de coaliciones que no llevan a nada.

Finalmente, al intensificar el conflicto, las influencias moderadoras se reemplazan por los extremistas. Esto va de la mano con generalizar, la proliferación de problemas y el estereotipar. Por ejemplo, si se trata de dos grupos, al intensificar el conflicto, los elementos extremistas de cada grupo casi siempre cobran más influencia cada vez y los moderados cada vez menos.

El problema: las diferencias esenciales

A veces, se distingue entre el conflicto innecesario y el genuino. La verdad es que forman un todo, que es la dinámica y la estructura del problema. No obstante, podemos comprenderlo mejor si los diferenciamos. El conflicto genuino es en el fondo lo que llamamos las diferencias esenciales, o sea, los puntos concretos que separan a las personas. Podemos detallarlo más, contrastándolo con el conflicto innecesario que se compone de cosas como:

- » La mala comunicación.
- » La desinformación.
- » El malentendido del propósito o proceso.

En cambio, la parte genuina de un conflicto se basa en las diferencias esenciales, los asuntos y puntos concretos de incompatibilidad, como por ejemplo:

- » Los intereses, las necesidades y los deseos distintos de cada uno.
- » Las diferencias de opinión sobre el procedimiento a seguir.
- » El criterio a seguir para tomar una decisión.
- » A quién corresponde qué, a la hora de repartir los recursos o materiales.
- » Las diferencias de valores.
- » Las cuestiones concretas de dinero, tiempo, tierra, derechos, compensación, etcétera.

La comprensión de un conflicto se facilita si se separan estas facetas. Por ejemplo, los asuntos son las diferentes áreas de discrepancia o de incompatibilidad que se han de tratar para solucionar el problema. En cambio, los intereses son el porqué cada uno de estos asuntos importa a la persona. Las necesidades son lo indispensable, lo mínimo necesario para satisfacer a una persona, en cuanto a lo sustantivo, lo psicológico y al proceso seguido para resolver el problema. Cuando una persona expresa su “postura” o su solución para resolver el conflicto, esto no explica ni los asuntos a tratar, ni sus intereses, ni sus necesidades básicas. Para regular bien los conflictos hemos de penetrar en las posturas y llegar a la base del problema.

Regular el conflicto: habilidades y estrategias

El repaso de las características más importantes de la dinámica del conflicto sienta la base para analizarlo y comprenderlo mejor. No obstante, nuestro objetivo principal no es lograr una comprensión del conflicto, sino intervenir constructivamente en la regulación. Para realizar esta tarea será preciso desarrollar varias habilidades y estrategias que ayudan a resolverlo. Recuerda nuestra pauta básica: no buscamos evitar, ni eliminar el conflicto, sino detallar maneras de regularlo y convertirlo en una fuerza productiva.

En esta sección trataremos las habilidades y estrategias elementales para regular el conflicto que incluyen: el escuchar, los estilos de contender, el arte de negociar y las maneras de dominar el conflicto, de ampliar las perspectivas de los antagonistas y generar soluciones. Todas ellas sirven no sólo como las herramientas básicas para intervenir en un conflicto mediante un proceso formal (como es la mediación que describiremos luego) sino que representan un recurso amplio para mejorar la manera en la que participamos y llevamos a cabo nuestras propias disputas a nivel personal. Igual que el carpintero aprende a construir un mueble o la secretaria a escribir a máquina, el regulador del conflicto ha de aprender ciertas habilidades. Igual que los demás oficios, la mejor forma de aprenderlos es mediante la práctica.

a) Escuchar —quien mal oye, mal responde—

Escuchar es una habilidad indispensable para regular el conflicto y en muchos casos será la más importante: usualmente no concebimos al escuchar como una habilidad, pero hacerlo bien y en forma eficaz representa todo un arte, que por desgracia se practica poco.

¿Por qué escuchar es indispensable para resolver el conflicto?

- » Primero, no se puede comprender la causa del problema sin escuchar a los que lo están padeciendo. Es fundamental, a fin de poder entender la perspectiva de cada uno de los involucrados. Como dice el refrán: “quien mal oye, mal responde”, si no has entendido el problema, serás de poca ayuda.
- » Segundo, la gente no confía en personas que no tienen la capacidad de simpatizar y entender. Como dice otro refrán: “calla y escucharás; escucha y hablarás”, es decir, ganas el derecho de ayudar a otros cuando confíen en ti y la única manera de realizar esto es escuchando a los demás.
- » Tercero, en medio de un conflicto, los sentimientos y las emociones a menudo dominan sobre la razón y la lógica. Cuando se escucha, se da lugar a que la persona se exprese, y salen estos sentimientos. El hecho de escucharse a sí misma, permite que la persona reconsidere la situación (al volver a explicarla) y esto puede ayudarle a tener una perspectiva más racional del problema.

Podemos determinar varias metas que queremos conseguir cuando escuchamos a los demás:

1. Crear un ambiente para que la gente pueda expresarse libremente.
 2. Establecer confianza mutua.
 3. Comunicar un interés verdadero en la otra persona y su perspectiva a pesar de sus valores, palabras de enojo o comportamiento.
 4. Entender el problema, desde su perspectiva y poder comunicarle claramente que lo entendemos.
 5. Desarrollar la capacidad de resumir los asuntos más importantes del problema que deben resolverse, en términos de puntos concisos, no de personalismos ni de críticas personalizadas.
- » El escuchar activo. Dados estos objetivos, reconocemos que escuchar cobra significado activo y no pasivo. Se suele pensar que escuchar es la parte pasiva del hablar o de la comunicación, pero es todo lo contrario. A fin de lograr dichas metas, la acción de escuchar requiere esfuerzo constante y activo por parte del oyente.

¿A qué se refiere en términos prácticos? Por una parte, es el esfuerzo de comprender lo que el otro piensa, siente y padece, por otra, consiste en comunicarle que estás con él, lo escuchas y que vas entendiéndole. Existen diferentes maneras complementarias que ayudan a realizar esta tarea tan importante.

- » El aspecto físico. La manera en que te comportas físicamente al escuchar comunica mucho al que habla. Así, si estás atento, demuéstrale que lo escuchas y haces el esfuerzo de comprenderle.
- » Parafrasear. Una de las maneras más eficaces de comprender lo que se dice y comunicarle que estás escuchando es “parafrasear”. Esto quiere decir que repites en tus propias palabras lo que el otro va diciendo. No es tan fácil como parece, pero con práctica se aprende y es una herramienta indispensable. Tiene algunas de las siguientes características:
 - » Recuerda que el objetivo es escucharlo a él, no de soltar tus ideas y opiniones. Así, la paráfrasis siempre se enfoca sobre el que habla y lo que acaba de decir.
 - » En el conflicto a veces los sentimientos y las emociones dominan. Cuando una persona explica su perspectiva, sobre todo si está enfadada, mezcla sus sentimientos con los hechos. Es importante que entiendas este fenómeno y reconozcas la necesidad de tratar ambos puntos. De todos modos, el conflicto siempre es una mezcla de sentimientos y hechos, por lo tanto, la resolución siempre tendrá que tratar ambas partes.

Al parafrasear, lo ideal es identificar los sentimientos y los hechos e incluirlos en una frase. Por ejemplo, suponemos que, al explicar un problema, Hernando te dice con mucho enojo:

- » ¡No te puedes fiar de Juan! ¡Es un ladrón! Nunca me paga el dinero que me debe. Ayer me tenía que devolver el dinero y no lo hizo. ¡Es un mentiroso!

La interpretación parafraseada podría ser:

- » “Parece que te sientes engañado (sentimiento) cuando Juan no te devolvió el dinero ayer (hecho)

Procura no enfatizar las posibles críticas a otras personas que van saliendo, no personalizar el conflicto cuando parafraseas. Volviendo al ejemplo, no lo hagas de esta forma: “Así que piensas que Juan es un ladrón mentiroso porque nunca te paga”.

Lo mejor es siempre identificar los sentimientos hacia la persona, y los hechos del problema.

Una paráfrasis debe estar libre de juicios y valoraciones tuyas. En cambio, hay que escribir la situación según la perspectiva de quien habla. De nuevo no importa lo que tú opinas, es preciso entender lo que el otro piensa y siente y comunicarle lo que has comprendido. Así puedes empezar las paráfrasis con palabras como:

- » “Parece que tú crees profundamente que...”
- » “Así, la manera en que lo ves...”
- » “Si te he entendido bien, te sentiste...”
- » “Entonces, te sentirías incapaz en la situación”

Lo bueno de parafrasear es que comunica al otro que estás concentrado en él y su perspectiva. Además, si con la paráfrasis no aciertas exactamente lo que el otro siente, o como ve los hechos, él te corregirá casi siempre.

- » “No, no me sentí enfadado, sino enfadado...”
- » “No, no necesito el dinero, es que me mintió...”

Parafrasear funciona también como un modo de comprender mejor la raíz del problema y los puntos concretos de discrepancia.

Parafrasear: en qué contextos aplicarlo

Parafrasear rendirá beneficios máximos si logras hacerlo sin que la gente se dé cuenta que lo haces. Pero esto sólo se realiza con práctica. De todos modos, existen diferentes contextos en el que parafrasear puede practicarse eficazmente.

- » Primero, cuando alguien te hace un ataque verbal personal, lo más normal es atacarle o crear algún tipo de defensa personal. Esto aumenta el nivel de emocionalidad, rebaja el de la razón y empeora las relaciones. En cambio, cuando alguien te hace un ataque personal, si primero le escuchas y le parafraseas lo que te ha dicho, cambiará la dinámica del intercambio, que pasará del insulto al diálogo.
- » Segundo, en conflictos interpersonales, en los que desempeñas el papel de intermediario, parafrasear es importante para establecer que escuchas a las personas, que intentas entenderlas en serio, y que has comprendido de qué se trata el asunto. Todo esto da más credibilidad a tus posibilidades de ayudarles. La gente nunca se fiará de personas que no saben escucharlas y que entienden el problema únicamente desde su propia perspectiva. Parafrasear no sólo te ayuda a ti a ponerte en su lugar, sino que es una señal manifiesta para ellos de que lo estás logrando.

- » Tercero, en el contexto de grupos, en los que hay muchas diferencias de opinión, parafrasear ayuda siempre a que el intercambio sea más como un diálogo que una discusión. En este contexto, el moderador puede facilitar el contexto si sabe parafrasear clara y hábilmente y deja la impresión en la gente de que su opinión se ha oído y se toma en serio. Simplemente, se trata de parafrasear los puntos más importantes de la opinión expresada, a satisfacción de la persona que la expresó, antes de pasar a otra.

Resumir

Finalmente, otra manera de demostrar que has escuchado es la de resumir. Aquí, no se trata de repetir de vez en cuando lo que el otro va diciendo (parafrasear), sino de poder resumir cuando una persona termina de hablar. El resumen es la oportunidad de subrayar los puntos más importantes de la perspectiva global, del otro, en términos de asuntos y problemas concretos y manejables.

Al resumir, se busca abiertamente la afirmación de que se ha entendido el problema concreta y completamente. Esto hace dos cosas: primero describe de manera completa, según su perspectiva —descripción que ayuda a todos a entender claramente la dimensión del conflicto— y segundo, le comunica al otro que se le ha escuchado y entendido.

b) Los estilos de contender y el arte de negociar

Al encontrarnos en medio de una situación conflictiva todos respondemos de una manera distinta, incluso tendemos a reaccionar según el contexto. Por ejemplo, la manera en que nos comportamos en medio de nuestra familia, a menudo es diferente a la que recurrimos cuando tenemos problemas en el trabajo. No obstante, en muchos casos tenemos un estilo favorito.

Algunos prefieren competir y buscan salirse con la suya a toda costa. Otros, por lo contrario, siempre evitan el conflicto o se acomodan a los deseos de los demás.

Se trata de la interacción entre dos posibles enfoques que uno puede tener en el conflicto: la preocupación por uno mismo, por lo que se desea y por el otro y lo que desea. De aquí salen cinco formas distintas de comportamiento en un conflicto:

1. *Competir*: cuando existe mucha preocupación por los deseos de sí mismo, cuando sólo se piensa en el suyo y no se preocupa por el otro, resulta una actitud competitiva. La consecuencia de lo que uno quiere es el criterio a seguir y no se detiene a reflexionar sobre lo que los demás quieren.
2. *Evitar*: cuando uno evita el conflicto a toda costa y no afronta directamente los problemas, en el fondo implica que no importa ni lo que “yo deseo” ni lo que “el otro quiere”.

3. *Convenir / negociar*: este estilo supone que uno deja de preocuparse por lo suyo, pero atempera cuando considera lo que el otro quiere. Normalmente el problema se concibe como el esfuerzo de llegar al punto medio entre las dos posturas, o sea, decidir cómo repartir el pastel. Es decir, la solución precisa que cada uno ceda un poco hasta llegar a un punto medio. Es como el proceso de regatear en el mercado.
4. *Acomodar*: este estilo se implanta cuando uno no se preocupa por lo suyo y sólo busca satisfacer los deseos del otro. No confronta, sino que siempre cede y acepta lo que los demás quieren. Es todo lo contrario al estilo competitivo.
5. *Colaborar*: es un fenómeno muy distinto a los demás estilos y poco practicado. Sugiere que es posible preocuparse y perseguir los deseos y objetivos de uno y a la vez satisfacer los del otro. Es el esfuerzo por encontrar una solución que permita que ambos salgan con lo suyo. Mientras el “convenir” busca dividir y repartir el pastel, la colaboración rebusca una manera de ampliarlo o incrementarlo.

En el fondo, en los diferentes contextos todos estos estilos son válidos. Por ejemplo, si la causa de un conflicto no es importante no valdría la pena omitirla para evitarlo. En cambio, cuando te es importante (puede ser cuestión de un principio o de un objetivo considerable) conviene un estilo más competitivo que acomodar. Lo difícil es aprender cuándo corresponde un estilo u otro. Una pauta que podemos establecer es la siguiente: cuanto más importante la relación, más interesa aprender a colaborar y preocuparse tanto por uno mismo como por el otro.

- Los estilos y la negociación

A la hora de intervenir en un conflicto interpersonal como mediador, es importante comprender no sólo estos estilos, sino también sus correspondientes maneras de negociar y solucionar un problema. En muchos casos, el papel de intermediario será el de ayudar a los antagonistas a pasar de un estilo competitivo a acomodar o evitar al tipo negociador o colaborador.

Esto sólo se hará en la medida en que aprendan a escucharse a concebir el problema desde otras perspectivas que no sean ciegamente las suyas. Normalmente, se distinguen dos formas de enfocar este proceso de intercambio: la negociación de las posturas y la búsqueda colaborativa de solución.

- La negociación de posturas

Este acercamiento para resolver una diferencia se basa en un proceso de intercambio, pero a la vez mantiene un matiz adverso. Normalmente cada uno explica la gravedad del problema según su propia perspectiva y entonces hace una primera oferta de resolución. Como ya hemos señalado, es similar al regateo entre el comprador y el vendedor en el mercado.

- La búsqueda de colaboración

Este enfoque del intercambio parte de un esfuerzo cooperativo de encontrar una solución que satisfaga los deseos de cada uno. Paradójicamente, supone que los adversarios trabajen juntos. La estrategia se basa en que juntos comparten los intereses y las necesidades que motivan a cada uno y entonces ambos tratan de encontrar una solución que cumpla sus necesidades. Prácticamente en vez de cambiar ofertas y contraofertas como punto de partida, se esfuerzan en identificar sus intereses expresados y no abogan por una sola postura. Esta forma a menudo se denomina negociación de intereses o la negociación integrada, debido a que hace hincapié en la cooperación, la integración de intereses y el esfuerzo de ampliar las opciones para que resulte un acuerdo mejor con el máximo beneficio para todos.

De todas formas, cualquier proceso de negociación casi siempre comprende los dos enfoques, pero a menudo domina uno sobre el otro. La negociación integrativa se practica poco porque se desconoce. Pocos piensan que los adversarios pueden cooperar ¡pero, han tenido que cooperar para contender! Es cuestión de ayudarles a entender que es en su propio interés que encuentren la mejor solución para todos. El hecho de que uno se salga con la suya no necesariamente significa que el otro pierda. Pero llegar a una solución en la que ambos ganen, requiere una colaboración coordinada y sincera, hace falta ponerse en el lugar del otro y finalmente, precisa una actitud de apertura para considerar y generar múltiples soluciones.

- Definir el conflicto

Otro marco de habilidades y estrategias que regulan el conflicto es el arte de definir el meollo del problema. A primera vista, cualquier conflicto representa una mezcla compleja de asuntos, perspectivas, posturas e interés. Si no se definen, no sólo parecerán incomprensibles, sino irresolubles.

Así, hacen falta tres esfuerzos fundamentales:

1. Delimitar los asuntos a tratar.
2. Aclarar los intereses que motivan a la gente.
3. Concretar las necesidades básicas de cada uno.

- Delimitar los asuntos

Los asuntos de un conflicto son los puntos concretos a disputar. Como ya hemos señalado, la dinámica del conflicto tiende a proliferar los asuntos y cada vez hay más puntos de discrepancia. Un buen regulador de conflictos debe esforzarse en especificar cuáles de los asuntos son los más importantes y verdaderos.

La habilidad consiste en escuchar la explicación del problema, y de entre lo dicho resaltar en forma concisa los puntos clave del problema. Normalmente hay más de un asunto, así que es preciso hacer una lista de prioridades completa y organizada ¿Cómo hacer esto? Enseguida se brindan algunas pautas a seguir.

Primero, al hablar con la persona de su perspectiva evite que generalice. Generalizar es un modo de perpetuar el conflicto que no permite un diálogo constructivo. Tomemos por ejemplo las siguientes frases:

- » “Es que no sabe llevarse con la gente”.
- » “En el fondo, es irresponsable”.
- » “Parece que la gente de esta iglesia no dice lo que piensa...”

Es imposible resolver un problema generalizado. Hay que ayudarles a encuadrar su problema en un marco más específico. En las páginas siguientes sugerimos varias maneras de hacerlo.

1. En lugar de generalizar pidan que den un ejemplo concreto de lo que les molesta. Por ejemplo:

“Juanita no es responsable”.

(Mediador) “¿Me puedes dar un ejemplo de cuándo no se responsabilizó?”.
“Pues, la semana pasada tenía que comprar el pan para la cena y no lo hizo”.

(Mediador) “Entonces uno de los problemas que hemos de tratar son los deberes de casa: a quién corresponden las tareas y cuándo se han de realizar”.

2. Si no pueden especificar, puedes ayudarles resumiendo la generalización del problema en términos más concretos. Esto se hizo en el ejemplo de arriba y aquí se presenta otro:

“Es que nunca trabajan...”

(Mediador) “Así que te interesaría que negociáramos un horario de trabajo con ellos...”

3. Si insisten en generalizar, puedes ayudarles a especificar su problema con preguntas bien enfocadas. La pregunta modelo de todo mediador es:
 - » “¿Quién hizo qué a quién?, ¿cuándo y dónde?”
4. Pedir que se centren sobre un asunto a la vez, inhibe que salten de problema en problema. De esta manera trabajan sobre un punto concreto intentando llegar a un acuerdo sobre ellos. Así el conflicto no parece tan grande e indomable.
5. Si les es difícil centrarse sobre el asunto, escribe en una pizarra (o papel) la lista de asuntos y puntos que se han de tratar. Apuntarlo tiene varias ventajas:
 - » Obliga una definición corta del asunto a tratar
 - » Se ve y, por lo tanto, ayuda a la gente a centrarse sobre lo específico y sirve de piedra de toque.
6. Cuando la gente no especifica e insinúa que representa a otro o la opinión general puede pedirle que hable por sí misma, no por otro. Así desanimas declaraciones como:
 - » “Todo el mundo sabe que ella...”
 - » “Parece que la gente no quiere...”
 - » “Sé que ellos no lo harán...”

Todo esto tiene especial importancia en muchas partes del mundo hispano. En el mismo lenguaje hay expresiones que describen un modo cultural de afrontar los problemas que complica el proceso de concretizar, por ejemplo:

- » “Al buen entendedor, pocas palabras”, es decir, no hace falta explicar, se entiende insinuando.
- » “Rodearse”, ocultar lo que verdaderamente es el problema /sentimiento de uno, o como dice otro refrán: “las palabras del discreto son máscara de un pensamiento”.

No obstante, si se quiere resolver un problema, hace falta una descripción clara y concisa del mismo. En ese sentido tenemos varios refranes más apropiados:

- » “Habla pocas palabras, pero claras”.
- » “No hagas tratos, ni oscuros, ni largos”.

Es decir, para tener las cosas claras, los convenios bien hechos, hay que ir al grano y decir las cosas tal como son:

» “La verdad a todo el mundo; y al amigo sin disimulo”.

Es precisar llegar al fondo del problema y entender claramente lo que la gente insinúa. En medio de un conflicto, aunque sea difícil, siempre es mejor especificar y repetir lo que parece ser el problema, que darlo por entendido y luego estar equivocado.

- Aclarar los intereses

Los intereses de uno son los que fundamentan sus acciones y sus actitudes en una disputa. La mejor manera de conocerlos es simplemente preguntar ¿por qué?, ¿por qué es este asunto tan importante para esta persona? Es fundamental que los intereses de todos se clarifiquen. A menudo, cuando se produce una contienda, la gente sólo comunica la solución que desea, sin explicar claramente por qué la quiere de esa manera. En muchos casos esto produce un conflicto de posturas. Como ya hemos señalado, la contrariedad de posturas no se traduce automáticamente en oposiciones de intereses. Un problema puede resolverse mucho más constructivamente si se trabaja desde la base de intereses de cada persona y no sólo de sus posturas.

Tomemos un ejemplo simplista y exagerado. Dos campesinos van a una subasta en la que se venderán unas cuantas vacas. El campesino “A” ha decidido hacer una negociación directa con el dueño antes de que se pongan en subasta. Al campesino “B” se le ocurre la misma idea. Llegan al mismo tiempo para hablar con el dueño y se dan cuenta de las intenciones del otro. Ambos sólo disponen de un dinero fijo, pero tienen tan interés en adquirir las vacas que están dispuestos a gastarlo todo. Al hablar con el dueño y hacer unas ofertas, empiezan a discutir, a insultarse y finalmente llegan al pleito. Lo único que le interesa al dueño es cobrar el precio correspondiente al costo de las vacas. Pero, ¿qué es lo que quieren los dos campesinos? ¿Por qué les interesa a cada uno comprar las vacas? Si hablaran de sus intereses, quizá averigüen que el primero las requiere por la carne, porque es carnicero; y el segundo las desea por la piel, porque fabrica abrigos. Si comparten sus intereses, verían que juntos pueden comprar las vacas a un precio más barato que separados, y aun tener todo lo que originalmente buscaban.

En resumen, la incompatibilidad de posturas no necesariamente quiere decir que los intereses sean opuestos. Para cualquier interés existen múltiples maneras de satisfacerlo, casi siempre varias posturas o soluciones son posibles. De esta forma, aclarar los intereses ayuda a ampliar las posibilidades de resolver el problema. Negociar desde la base de intereses tiene también la ventaja de subrayar lo que los adversarios tienen en común. A menudo cuando dos personas disputan, piensan que están

totalmente opuestas, cuando en realidad son más cosas las que les unen que aquellas que los separan. Pero esto sólo se reconoce al explicar y comparar los intereses.

- Concretar las necesidades

Si bien los intereses fundamentan las posturas, lo más elemental de los intereses son las necesidades básicas. En última instancia esto es lo que motiva a una persona a actuar. Tienen que ver con lo necesario para realizar una vida mínimamente humana, representado por cosas como:

- » Sentido de seguridad.
- » Sentido de estima y el respeto propio y mutuo.
- » Acceso a los elementos básicos, comida, vivienda, vestido, trabajo, etcétera.

En un conflicto es preciso determinar estas necesidades básicas si se quiere detallar un acuerdo que resuelva el problema satisfactoriamente.

Otra forma de enfocar las necesidades es comprenderlas como la estructura más elemental de los deseos de cada uno. Un acuerdo satisfactorio tendrá que afrontar e incluir estas necesidades. Por lo tanto, se puede determinar lo mínimamente requerido para que uno pueda estar satisfecho con un acuerdo. Así, es importante que se averigüe qué necesitan y que los querellados también reflexionen sobre ellas. A la vez, ayuda mucho si se esfuerzan en comprender cuáles son las necesidades de la otra persona y cuáles son las posibles soluciones que pueden incorporar a ambas.

En resumen, regular el conflicto se basa en desarrollar la habilidad de hacerlo manejable y comprensible. Consiste en llegar al fondo del problema y definirlo claramente. Entonces, hacen falta tres estrategias:

- » Delimitar los asuntos, separándolos de las personas.
- » Aclarar los intereses de cada uno.
- » Concretar las necesidades elementales que deben formar parte del acuerdo.

Replanteando el conflicto

Se cuenta la historia de un grupo de ciegos que se encuentran por primera vez con un elefante. Agarrando la cola, uno dice, “un elefante es como una cuerda”; tocando la oreja, otro exclama, “que va, es como cartón grueso”; con los brazos alrededor de la pata, otro explica, “me parece más bien como un tronco de un árbol” y apretando la trompa, otro dice, “yo diría que es como una serpiente”.

Como ni uno de ellos “ve” la totalidad, cada uno tiene una idea parcial de lo que es; sólo lo percibe desde una perspectiva que palpa. Si bien lo que cada uno percibe es cierto, sólo representa parte de la totalidad.

Igual sucede con el conflicto laboral. Todos los involucrados lo perciben desde su experiencia, desde la parte donde les afecta y que palpan. Una de las dinámicas del conflicto es que las personas tienen una percepción limitada del problema, y son incapaces de comprenderlo desde otra perspectiva. Esto hace que tengan una idea incompleta del problema y reduzcan las posibilidades de resolverlo.

Lo que hace falta es encontrar una manera de completar la percepción del problema y consecuentemente, incrementar las vías de resolución. Esta habilidad la llamamos “replantear” Quiere decir que, en vez de percibir el conflicto en un marco reducido, se vuelve a plantear en un marco distinto, desde otro ángulo, ampliando así la perspectiva. Para una persona que está en medio de un conflicto no es fácil lograr este replanteamiento. Por lo tanto, esto representa una de las tareas más importantes que un tercero puede hacer, y existen varias maneras de realizarla.

Maneras de replantear el problema

1. Ayudarles a valorar el significado que tiene el asunto para ellos. Cuando uno está enojado, un asunto de poca consecuencia cobra una relevancia inusitada. Es conveniente que logren dar una prioridad a sus objetivos y deseos. No es cuestión de “pasar” el problema, sino darle el valor que corresponde, y actuar en consecuencia. Así, puede cambiar su perspectiva al valorar la importancia que este problema en particular tiene para ellos.
2. Hacer hincapié en lo que tienen en común, como punto de partida y de referencia. Muchas veces, lo poco que les separa, oculta lo mucho que les une. Si se subraya lo que tienen en común primero, les ayuda a percibir su problema bajo otras luces. Por ejemplo, tomemos un caso verdadero, en el que dos vecinas llegaron a pleito a causa de los hijos de una. Se trataba de dos hijos, de 12 y 14 años que se metían en muchas cosas. Según la vecina, molestaban a los demás niños, la molestaban a ella, e incluso podía ser que robaron. Un día, vio por la ventana que fumaban y jugaban con las cerillas. Poco tiempo después se incendió un recipiente de basura. Aquello fue el colmo y los denunció a la policía. Pero la policía no podía hacer nada y recomendó que las dos vecinas lo resolvieran entre ellas. Con la presencia de un mediador se juntaron para tratar el problema, y cada una explicó su perspectiva. Al empezar, una acusaba y la otra justificaba a los hijos y devolvía las acusaciones. Entonces, el mediador “replanteó la situación, subrayando lo que tenían en común:
 - » Ambas son madres.
 - » Ambas tienen que trabajar para sostener a la familia y les es difícil.
 - » A ambas les gustaría estar más tiempo con los hijos, pero no pueden.
 - » A ambas les preocupa cómo enseñar a los hijos los valores que son importantes.

» Al percibir el problema desde esta perspectiva, empezaban a vislumbrar que el problema lo tenían en común. De allí fue fácil encontrar una manera no sólo de resolverlo, sino de sugerir formas concretas de colaborar y ayudarse mutuamente en el futuro.

3. Procura enfocar el problema en términos de puntos concretos manejables, no por personalismos, ni generalidades. Muchas veces, al explicar un problema, la gente generaliza y personaliza a tal punto que pierde de vista que se trata de dos o tres puntos bien concretos que se pueden resolver. Si describes el conflicto en términos de puntos concretos, enfocando con optimismo que se pueden resolver, la gente empieza a concebirlos en términos más aceptables.

4. Buscar una manera en la cual logren ponerse en el lugar del otro. Esta es, sin duda, una de las maneras más eficaces de ampliar las perspectivas sobre el problema. Pueden concretarse varias maneras de realizarlo que funcionan según personas o personalidades. Como intermediario, le puedes describir a uno la perspectiva del otro tal como lo has entendido. Como tercero, eres reconocido como imparcial, por lo tanto, te escuchan con más apertura. Después, antes de pasar a su reacción o respuesta a la descripción expuesta, pregúntale si la ha comprendido y si se puede admitir que exista la posibilidad de percibirla legítimamente desde esta perspectiva.

Otra manera más intensa es pedirle que explique el problema desde la perspectiva del otro. A menudo, no han tomado tiempo de escuchar verdaderamente al otro y les cuesta mucho describir el problema desde una perspectiva distinta. No obstante, el esfuerzo de hacerlo obliga a que lo conciba, por lo menos durante algunos momentos, desde otro enfoque.

Si están todos reunidos, pero no se escuchan, porque cada uno tiene una perspectiva muy limitada, puedes pedirle que cada vez que uno exprese su opinión, el otro tenga que repetirla en sus propias palabras a la satisfacción del problema, antes de dar su opinión y viceversa. Incluso, podríamos cambiar de refrán del buen entendedor, fijando una nueva meta como aquella del buen entendedor: escuchar tan bien, que pueda exponer el caso del otro mejor que él.

De todos modos, si logras que se pongan en el lugar del otro, que reflexionen sobre el problema desde un punto de vista distinto, seguro que sus percepciones de la situación se ampliarán siendo más flexibles en sus exigencias.

5. Otra manera de replantear el conflicto es enfocarlo según las posibles soluciones. Esto ayuda a que la gente piense, no en el pasado, sino en el futuro, en qué hacer ahora. Aquí, siempre hay muchas alternativas, pero pocas veces se reconocen explícitamente.

La primera solución es la más importante a valorar: la de no hacer nada. Es decir, si no se resuelve el problema, ¿cómo se van a sentir? Se parte aquí de la simple

razón que sirve de punto de referencia. Si no les molesta seguir en la situación tal como está, se prefiere continuar en ella, no están dispuestos a negociar y resolver el problema. En cambio, si se han hartado y no pueden seguir así, estarán mucho más preparados y dispuestos a solucionarlo. De todos modos, el comparar la situación actual con otras posibles alternativas les ayuda a concebir el conflicto en un contexto más amplio, y tienen un criterio a seguir para valorar las opiniones. Una de las reglas que debemos recordar es: si pueden encontrar una solución mejor, por otros medios, es en su interés que lo hagan.

La segunda manera de ampliar las opciones, muy paralela a la primera, es la de hacer uso del principio del mal menor, el cual siempre se basa en la comparación. En el caso de usarlo para resolver un conflicto, se trata de valorar las posibles soluciones, hecho que ayuda en sí para ampliar las perspectivas y flexibilidad de cada uno. En muchos casos, la gente toma una postura que exige una solución y no se permiten evaluar otras alternativas. En tal caso, el mediador puede hacerles reflexionar si cuestiona que posiblemente no lograrán lo que exigen. Por ejemplo:

- » ¿Qué pasa si no consigues que Juan lo haga..?
- » ¿Qué harán si no puede pagarlo..?
- » Si no logran lo que exigen, ¿qué harán?
- » Si no consiguen lo que quieren, ¿cuál será la solución menos ideal que podrían aceptar?

Este tipo de preguntas les ayuda a pensar más allá de sus exigencias y a valorar las diferentes soluciones sugeridas. Además, cuando comparen, tendrán una idea más clara de lo que quieren y lo mínimo necesario que puede satisfacer sus intereses y necesidades. En muchos casos, esto ayuda a que vuelvan a valorar su situación y que sean más flexibles en sus exigencias. Como dice el refrán: “Más vale perder lo poco, que perderlo todo”.

Generar soluciones

Como ya hemos señalado, un conflicto se compone de: intereses y necesidades de cada uno. Además, casi siempre existen múltiples soluciones que pueden satisfacer los mismos. Pero el problema se agrava y estanca porque la gente sólo persigue y apoya una solución. En muchos casos, la clave para resolver el conflicto reside en la capacidad de generar nuevas alternativas innovadoras. He aquí algunas sugerencias de cómo hacerlo:

1. Una de las razones por la que la gente se estanca en su postura es porque representa cierta seguridad, mientras que lo desconocido parece amenazador. Es

importante establecer un ambiente donde puedan considerar otras soluciones sin sentirse amenazados ni comprometidos a aceptarlas. Lo primero consiste en separar la solución sugerida de la inmediata evaluación de la misma. Es decir, primero se han de generar y luego valorar.

En este sentido se puede:

- » Empezar haciendo una lista de las ideas que ya se han sugerido, como punto de partida.
- » Sugerir que durante 5-10 minutos se haga una “lluvia de ideas”, es decir, todos lancen ideas, prácticas o no, sin evaluarlas.
- » Finalmente, si no salen ideas, como intermediario puedes sugerir varias posibilidades que se te hayan ocurrido. En este caso siempre es mejor plantear varias opciones y no una sola, para que ni tú, ni ellos se comprometan a tu solución del problema. Acuérdate que la idea principal del proceso es que se responsabilicen y lleguen a un acuerdo que les convenza a ellos.

De todos modos, el enfoque es generar soluciones posibles antes de valorar o establecer aquella que resuelva el problema. Cuando se trabaja desde la base de múltiples soluciones, el acuerdo que resulta casi siempre es mejor y corresponde a las necesidades de cada uno.

2. En lugar de sólo pensar en las opciones que le conviene a uno, pide que reflexionen en las soluciones que pueden satisfacer los intereses del otro. En medio de un conflicto la gente no reconoce que puede obtener más fácilmente lo que desea si logra que el otro se salga con la suya. Sus intereses no estarán necesariamente opuestos y por lo tanto, ayudarle al otro a encontrar una manera de satisfacer sus objetivos posibilita que se facilite la consecuencia de un acuerdo que se ajuste a uno también.

Muchas veces la gente se conoce suficientemente bien como para saber qué tipo de solución satisface al otro, y es cuestión de ayudarle a encontrar la manera de expresarla de una forma que sea aceptable para los dos. En este sentido, cuando uno u otro sugiere una solución, puedes pedirle que piense si le conviene al otro y si no, de qué manera podemos encuadrar la idea para que sea aceptable.

Por otra parte, es muy común que no reconozcan cuando su sugerencia no agrada al otro, pero tú como un tercero imparcial lo reconoces. En este caso, tienes que ayudarles a pensar sobre el impacto que su propuesta o la forma de presentarla tiene sobre el otro. En muchos momentos tienes que desempeñar el papel de un entrenador que educa y disciplina, para que las ideas e intenciones buenas que van saliendo se comuniquen de una manera aceptable.

No hay nada peor que perder una sugerencia o solución buena por falta de una comunicación eficiente.

3. Siempre es mejor animarles a que enfoquen sus sugerencias en términos de lo que les gustaría proponer y lograr y no en cuanto a lo que no quieren. Es natural que los adversarios piensen en términos negativos, que prefieran hablar de lo que quieren, o de lo que el otro no tenga que hacer. Pero esto no ayuda a establecer un ambiente de diálogo. Así, debes animarles a pensar en lo que quieren o en lo que están dispuestos a hacer. En este sentido a veces sirve de ayuda el tipo de pregunta “¿qué pasaría si..?”

- » “¿Qué pasaría si María estuviese dispuesta a pagar la mitad este mes y lo demás el mes que viene?”
- » “¿Qué pasaría si Juan estuviese de acuerdo en trabajar todos los sábados para limpiar la escuela?”

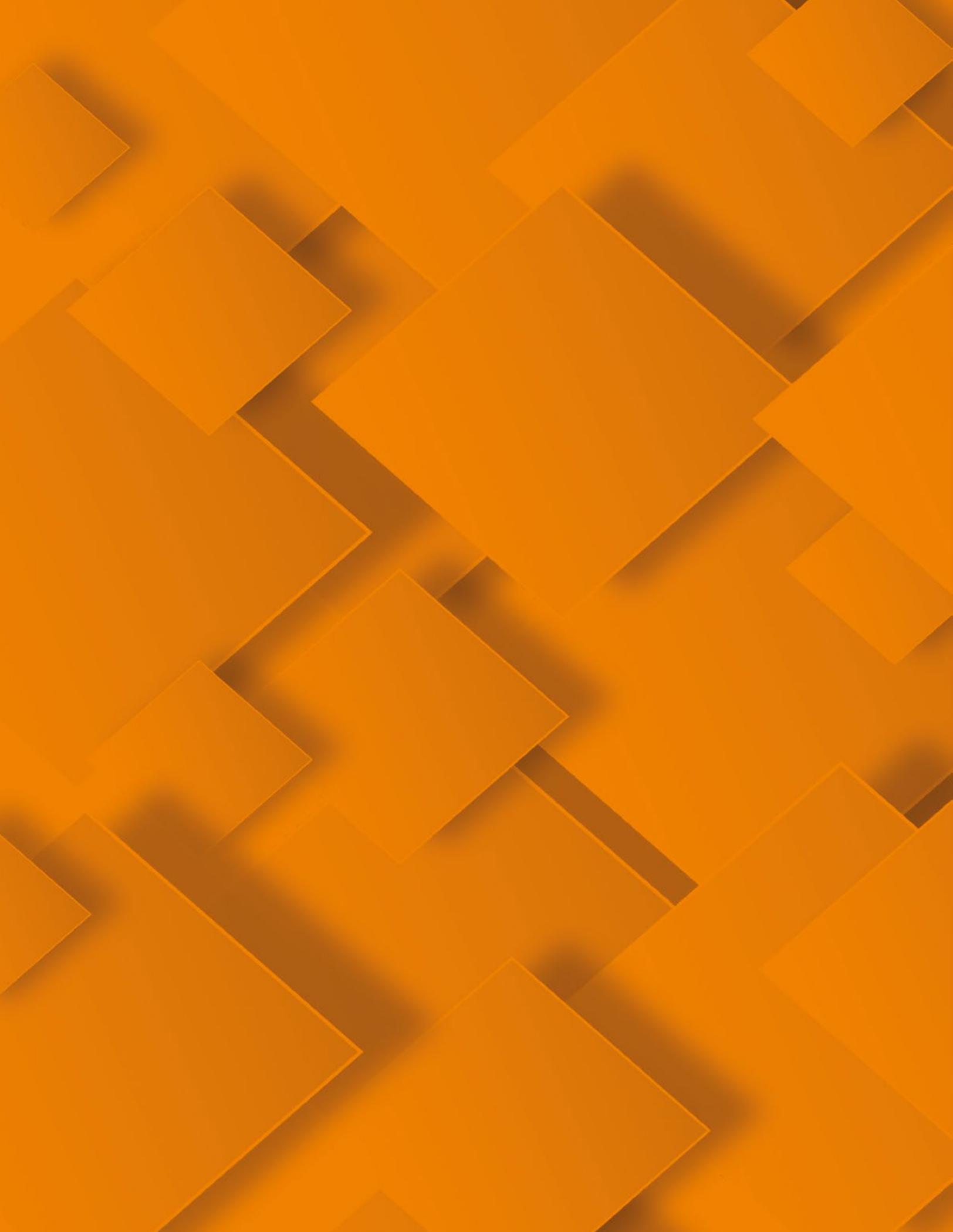
Aquí pruebas una posible solución, en términos positivos y tentativos, buscando que la gente sea más flexible y abierta a diferentes alternativas.

4. Finalmente, hay dos estrategias esenciales para abordar un problema y generar soluciones: el acuerdo en principio de base. Entonces, a continuación se detallan los puntos específicos del acuerdo. Por ejemplo, en una iglesia se discute si se le debe pagar un salario al director del coro. Primero llegan al acuerdo de principio. A continuación, han de detallar cómo, cuándo y cuánto le pagarán, pero el acuerdo de principio les servirá como punto de referencia.

Otro acercamiento paralelo, muy común y útil, es el acuerdo de procedimiento. Se trata de llegar a un acuerdo, no sobre los puntos concretos de discrepancia, sino sobre el criterio a seguir en el desarrollo, o en resolverlos. Por ejemplo, dos hermanos han heredado una casa de sus padres. Sólo uno de ellos puede vivir allí. Están de acuerdo en que quien vive allí tiene que pagar al otro la mitad del valor de la casa, con interés. Ya tienen un acuerdo de principio. Pero no pueden ponerse de acuerdo sobre el valor de la casa. Para estar más seguros, deciden que cada hermano contratará a un valuator diferente. Si entre las dos opiniones existe una discrepancia, los dos hermanos acuerdan que dividirán la diferencia por la mitad y esta cantidad representará el valor definitivo de la casa. Así, han aceptado un acuerdo de procedimiento, o de criterio que les ayuda a resolver el problema.

La estrategia de “fraccionar” es lo opuesto. En este caso, en lugar de establecer un acuerdo general como punto de partida, se “fracciona” el problema en sus diferentes componentes. Normalmente, el conflicto se compone por una serie de asuntos que tratar y resolver. Este acercamiento escoge y se centra sobre uno de los

asuntos e intenta llegar a un acuerdo que lo resuelve separadamente de los demás. Entonces, se pasa a otro, y así sucesivamente hasta el final, juntando estos acuerdos menores se construye un acuerdo global. Esta estrategia tiene la ventaja de poder abordar un problema complejo y dominarlo porque se trabaja sobre puntos más específicos. Además, ayuda a clarificar y tratar todos los puntos necesarios, debido a que el mismo procedimiento especifica los asuntos por tratar.



Lecturas recomendadas

Asociación MATIZ, Educación en valores, *Resolución pacífica de conflictos: Guía de recursos y experiencias prácticas para educadores/as*, Coord. Sara Maza Bustamante y Sara García Urieta, Ayuntamiento de Vitoria-Gasteizko, Udala, III Plan Joven-Unidad de Juventud, 2005, 65 pp. Disponible en: <<https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-50196/documentos/Gu%C3%ADa%20duIN.pdf>>.

Boggino, Norberto, *Violencia, conflicto y convivencia escolar*, Homo Sapiens Ediciones, EDUCREA. Disponible en: <<https://educrea.cl/violencia-conflicto-y-convivencia-escolar/>>.

Calle Dávila, María del Carmen, *Prevención de la violencia en adolescentes y jóvenes: intervenciones que funcionan*, 21 pp. Disponible en: <<http://www.codajic.org/sites/www.codajic.org/files/Preveni%C3%B3n%20de%20la%20violencia%20en%20adolescentes%20y%20j%C3%B3venes.pdf>>.

Pérez Gallardo, Eloy R. *et al.*, *El diálogo como instrumento para la resolución de conflictos en escolares de educación secundaria*, International Journal of Development and Educa-

- tional Psychology, vol. 2, núm. 1, 2013, pp. 184-194. Disponible en: <<https://www.redalyc.org/pdf/3498/349852173009.pdf>>.
- Pérez de Guzmán, Victoria *et al.*, *Resolución de conflictos en las aulas: un análisis desde la investigación-acción*, Pedagogía Social, Revista Interuniversitaria, núm. 18, 2011, pp. 99-114. Disponible en: <<https://www.redalyc.org/pdf/1350/135022618008.pdf>>.
- Prada, Maura Paula *et al.*, *Transformación de conflictos mediante el diálogo. Herramientas para practicantes*, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmnH, Bogotá, 2014. Disponible en: <https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/_import_publications/COL_Cercapaz_Transformacion-de-conflictos-mediante-el-dialogo.pdf>.
- Revista de Estudios de Juventud, *Juventud y violencia*, núm. 120, Coord. Ángeles Rubio Gil, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 2018. Disponible en: <http://www.injuve.es/sites/default/files/adjuntos/2019/04/revista_web_injuve_120_o.pdf>.

Bibliografía

- Caireta Sampere, Marina y Cécile Barbeito Thonon, *Introducción de conceptos: paz, violencia y conflicto*, Cuadernos de Educación para la Paz, Universidad Autónoma de Barcelona, España, 2005, p. 16.
- Centro de Colaboración Cívica, “Los conflictos y los estilos de negociación”, México, 2009.
- Curle, Adam, *Conflictividad y pacificación*, Ed. Herder, Barcelona, 1978, p.29.
- FECHAC, *Modelo Ampliando el Desarrollo de los Niños ADN: Justificación desde el ámbito del Desarrollo Social*, Documento Ejecutivo, Mimeo, 2018.
- FECHAC/Inclusión y Equidad, Consultora Latinoamericana, *Encuesta realizada en escuelas de los municipios de Mérida, Chihuahua, Juárez, Cuauhtémoc y Meoqui. Aplicada a grupos focales de: 1) OSC implementadoras, 2) directivas/os y docentes, 3) estudiantes y 4) madres, padres o cuidadores*, 2018.
- Fisas Armengol, Vicenç, *Alto al fuego, Manual de procesos de paz*, Icaria/Más Madera, Barcelona, 2008, p. 12.
- Fisas Armengol, Vicenç, *Introducción al estudio de la paz y de los conflictos*, Editorial Lema, Barcelona, 1987.

- Galtung, Johan, "Violencia, paz e investigación sobre la paz", en Johan Galtung, *Sobre la paz*, Editorial Fontamara, Barcelona, 1985.
- Hernández Orta, Gustavo, *Manual de gestión y resolución de conflictos*, Serie Metodologías, Inclusión y Equidad Consultora Latinoamericana, México, 2012, p. 19.
- Jares, Xesús R., *Educación y conflicto como retos de la educación infantil*, Congreso Europeo: Aprender a ser, aprender a vivir juntos, ponencias, Santiago de Compostela, 2001, pp. 1-3 y 14-15. Disponible en: <<http://www.waece.org/biblioteca/pdfs/d200.pdf>>.
- Lederach, John Paul, *El abecé de la paz y los conflictos. Educación para la paz*, Los libros de la Catarata, España, 2000, pp. 89-92.
- , *La asertividad y la escucha activa*, sitio en internet: <www.escuchaactiva.com>.
- Mayor Zaragoza, Federico, *Educación para la paz*, Educación XX1, Vol. núm. 6, 2003, pp. 17-19. Disponible en: <<https://www.redalyc.org/pdf/706/70600601.pdf>>.
- Mujica Barreda, Rosa María, "Herramientas y metodologías para la educación en derechos humanos", en *Educación en derechos humanos*, retomado de *Curso Interdisciplinario de Alta Formación en Derechos Humanos*, Memoria, México, Programa de Fortalecimiento Institucional de Organismos Públicos de Derechos Humanos, 2006, pp. 713-737, Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, Serie Investigación y Análisis, México, 2007, pp. 58 y 59.
- Organización Mundial de la Salud, *Informe mundial sobre la violencia y la salud, Sinopsis*, Ginebra, Suiza, 2002, p.3. Disponible en: <https://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/world_report/en/abstract_es.pdf>.
- Organización Mundial de la Salud, *Violencia juvenil*, junio 2020. Disponible en: <<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/youth-violence>>.
- Organización Panamericana de la Salud, *Informe mundial sobre la violencia y la salud*, Oficina Regional para las Américas de la Organización Mundial de la Salud, Washington, 2003.
- Parra, Ángel, *Educar para la paz, educar en el conflicto*, memoria preparada para Ger-nika-Gogoratuz, San Sebastián, 1992, pp. 15 y 16. Véase también, Lewis Coser, *Nuevos aportes a la teoría del conflicto social*, Ed. Amorrortu, Buenos Aires, 1970.
- Patrón Sánchez, Mario, "Resolución no violenta de conflictos en la labor de promoción y protección de los derechos humanos", en *Curso de temas especializados de protección y promoción de los derechos humanos*, Guía de estudio y antología de lecturas, Programa de Capacitación y Formación Profesional en Derechos Humanos, Fase de Formación Especializada, Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, México, 2009, p. 352.
- Payá, Montse, "Discusión de dilemas", en Martínez y Puig, *La educación moral. Perspectivas de futuro y técnicas de trabajo*, Instituto de Ciencias de la Educación Universitaria, Barcelona, 1991, pp. 45-57.

- Rojas Rojas, Christian, *et al.*, *Carpeta de formación de promotoras y promotores*, Taller 3, Misión Civil por la Paz, México, 2002.
- Thee, Marck, “Alcance y prioridades de la investigación sobre la paz”, en UNESCO, *Anuario de estudios sobre la paz y conflictos*, Vol. 1, Fontamara, Barcelona, 1986, pp. 38-53.
- Touzard, Hubert, *La mediación de conflictos*, Ed. Herder, Barcelona, 1981.
- UNICEF, *¿Te suena familiar?, Talleres para trabajar con familias*, disponible en: <<https://www.unicef.cl/centrodoc/tesuenafamiliar/11%20Resolver.pdf>>.
- Ury, William, *Alcanzar la paz: diez caminos para resolver los conflictos en la casa, el trabajo y el mundo*, Editorial Paidós, México, 2000, pp. 23-27.
- Ury, William, Brett, Jeanne M. y Stephen B. Goldberg *Getting Disputes Resolved*. Cap. 1, Jossey Bass, 1989.
- Valenzuela, Pedro E., “La estructura del conflicto y su resolución”, en Christian Rojas Rojas *et al.*, *Formación cívica y ética ciudadana, Antología*, serie De Ciudadano a Ciudadano, Movimiento Ciudadano por la Democracia, Amnistía Internacional-Sección Mexicana, México, 2001, pp. 62-66.
- Vilches, A. *et al.*, *Conflictos y violencias*, artículo en línea, Organización de Estados Iberoamericanos, 2009. Disponible en: <www.oei.es/decada/accion26.htm>.
- Wehr, Paul, *Conflict Regulation*, Boulder, Westview Press, 1979.

