

# Cómo enseñar a resolver conflictos sin violencia.

El conflicto forma parte de la vida, es el motor de nuestro progreso. Sin embargo, en determinadas condiciones puede deteriorar el desarrollo y la convivencia, originando incluso la violencia. Por eso, la educación debe proporcionar oportunidades suficientes para aprender a resolver conflictos de forma constructiva: 1- favoreciendo la empatía y la capacidad para ponerse en el lugar de otras personas y adoptar distintas perspectivas; 2- enseñando a pensar en el proceso de toma de decisiones anticipando sus consecuencias; y, 3- ayudando a detectar y a corregir las frecuentes distorsiones que se producen en situaciones muy estresantes; tres herramientas básicas que se describen a continuación, y que los adultos pueden enseñar, desde la teoría y, sobre todo, desde la práctica cotidiana, proporcionando un modelo coherente con lo que pretenden que sus hijos o hijas aprendan.

## **Favorecer la empatía y la capacidad para ponerse en el lugar de otras personas**

Para comprender el papel que la falta de empatía tiene en todas las formas de violencia, incluido el acoso, conviene tener en cuenta que los seres humanos llegamos a comprender el complejo mundo social y emocional, gracias a ella.

La empatía es una tendencia disponible a un nivel muy primitivo desde nuestra primera infancia, que

nos lleva a sentir lo que siente el otro, proporcionándonos una importantísima fuente de información sobre el mundo social y personal. En otras palabras, que conocemos a los demás al ponernos en su lugar y nos conocemos a nosotros mismos al compararnos y diferenciarnos de ellos. La empatía es también una de las principales motivaciones para la solidaridad y la justicia, y es necesaria para aprender a inhibir o a descartar conductas que puedan hacer daño a los demás, como la violencia.

**“La empatía proporciona información necesaria para comprender el mundo social y emocional. Es la base de la justicia y de la solidaridad”**

La capacidad para ponernos en el lugar de otras personas puede ser considerada como un requisito necesario para aprender a resolver conflictos de forma inteligente y justa. Conviene recordar, en este sentido, que la mayoría de los conflictos que vivimos implican, en mayor o menor grado, a varias personas y, con gran frecuencia, diversas perspectivas que es necesario considerar. Por eso, para enseñar a comprender y resolver los conflictos conviene estimular el desarrollo de la capacidad de adopción de perspectivas, que culmina en el desarrollo de un sentido de la justicia basada en el respeto a los derechos

humanos, la expresión más elevada de la justicia con la que se identifica nuestra sociedad. Desde cualquier edad puede favorecerse este importante objetivo educativo ayudando a ponerse en el lugar de los demás, para favorecer así una serie de capacidades de complejidad creciente.

### **Pautas para ayudarles a ponerse en el lugar de los demás durante la infancia**

Desde los seis años puede estimularse la empatía, considerando tanto la propia perspectiva como la del otro (intereses, sentimientos, pensamientos...) para enseñar, por ejemplo, a no insultar ni pegar: preguntando al niño/a si a él/ella le gusta que otro niño/a le pegue o le insulte, cómo se siente, se sentiría o se sintió en una situación así, y después, cómo cree que se sentirá entonces el otro niño/a cuando él/ella le insulta o le pega. Para pasar, al final, a formular el principio general sobre la necesidad de que nadie insulte ni pegue a nadie para llevarnos y sentirnos mejor. Para que este aprendizaje sea sostenible es preciso enseñar una alternativa eficaz sobre qué hacer si es el otro niño/a quien pega o insulta, alternativa que debe ser respaldada tanto por la escuela como por las familias.

Por debajo de la edad de seis años pueden entenderse las dos primeras preguntas (¿Cómo se sentirá un niño/a si...? ¿Cómo te sientes tú si...?), y conviene ir planteándolas cuanto antes para estimular la empatía, aunque exista dificultad para su consideración simultánea, que llegará más tarde.

### **Pautas para ayudarles a ver los conflictos con cierta distancia desde la adolescencia**

La capacidad de abstracción que comienza a desarrollarse desde la

adolescencia puede ayudar a comprender mejor los conflictos, al verlos desde cierta distancia. Esta capacidad supone las siguientes fases, que conviene favorecer:

Pensando cómo vería las dos perspectivas en conflicto, la propia y la del otro, una persona que no estuviera afectada por el problema, para intentar verlo como si no se estuviera implicado en él.

Considerar las diversas perspectivas implicadas, por ejemplo las de un alumno y un profesor, desde el punto de vista de la comunidad en la que se relacionan y la sociedad a la esa escuela pertenece teniendo en cuenta los diversos papeles que en dicha sociedad representan.

Si el conflicto se produce entre derechos fundamentales: establecer una jerarquía de prioridades, que permita decidir en función de qué derecho y daño previsible es más importante.

**“El conflicto forma parte de la vida, es el motor de nuestro progreso. Sin embargo, en determinadas condiciones puede deteriorar el desarrollo y la convivencia, originando incluso la violencia”**

### **Enseñar a pensar para resolver conflictos sociales y emocionales**

La violencia surge con frecuencia cuando el individuo o el grupo que la utiliza carece de alternativas constructivas a través de las cuales resolver los conflictos que la desencadenan. Por eso, para prevenirla en todas sus manifestaciones, incluido

el acoso, es preciso desarrollar dichas alternativas.

Los estudios realizados con adolescentes y adultos que recurren con frecuencia a la violencia reflejan que suelen tener dificultades para resolver de forma inteligente los conflictos y tensiones que viven; como consecuencia de lo cual se comportan de una forma que tiende a obstaculizar no sólo el bienestar de sus víctimas, sino también su propio bienestar, porque con su violencia aumentan (por lo menos a medio y largo plazo) las tensiones y conflictos que originaron su conducta violenta. Ayudarles a descubrirlo y enseñarles métodos sistemáticos para resolver de forma más inteligente y justa sus tensiones y conflictos puede ser, por tanto, un procedimiento muy eficaz para prevenir la violencia. Para ello es preciso enseñarles a realizar correctamente todas las fases del proceso a través del cual se analizan y resuelven los conflictos sociales, en las que suelen detectarse deficiencias. Así se refleja en las respuestas de Manuel, un alumno de cuarto de la E.S.O. de 16 años, al preguntarle por los problemas en el instituto, tratando de evaluar cómo percibe él su propia situación. Para valorarlas, conviene tener en cuenta que este adolescente manifestaba frecuentemente un comportamiento disruptivo y falta de respeto hacia el profesorado, dos de los problemas que más dificultan en la actualidad su tarea educativa en este nivel educativo, y en los que más necesaria resulta la colaboración de las familias con la escuela.

**“La capacidad de abstracción que comienza a desarrollarse desde la adolescencia puede ayudar a comprender mejor los conflictos, al verlos desde cierta distancia”**

**MANUEL:** "Me han echado de clase muchas veces por enfrentarme a algunos profesores. (...) Me faltan al respeto. Abusan de ser profesores. Como el otro día una profesora me dijo que la clase estaba mejor sin mí y yo le dije que si estaba mejor sin mí entonces también estaba mejor sin ella. (...) Si me porto mal y hay unas normas que me las expliquen...podrían intentar hablar conmigo, llevarme por otro camino. (...) son profesores. Ellos sabrán cómo, pero no diciéndome esas cosas porque me incitan a que me ponga nervioso y empeore todo. Esta clase es problemática. Todos lo dicen. Nos hemos juntado la mayoría repetidores. (...) este año he empezado mal y no creo que tenga solución. ¿Si tu fueras director del instituto qué harías para resolver estas situaciones? Cambiar el modo de dar la clase y echando al alumno o al profesor. Porque a mí me expulsan pero a ellos no."

Manuel define el conflicto de forma muy parcial y distorsionada, sin reconocer la diferencia de papeles existente entre él y su profesora, e ignorando su propia responsabilidad en el problema que describe. Cree que no tiene solución, y tampoco lo intenta, incrementando incluso con su conducta dicho problema, sin valorar las consecuencias de dicha conducta ni las posibles alternativas que podrían ayudarle a mejorar su situación en el aula y la relación con los profesores. El procedimiento de resolución de conflictos que se describe a continuación es eficaz para ayudar a superar dichos problemas, sobre todo cuando se realiza de forma paralela a otros

procedimientos que contribuyen a desarrollar proyectos académicos y a disminuir la fuerte tendencia reactiva de algunos alumnos que, como Manuel, creen que el curso está perdido y no han aprendido a inhibir reacciones negativas ante las dificultades que encuentran en la escuela. La colaboración entre la familia y la escuela en este proceso, apoyando con coherencia y respeto mutuo una acción coordinada puede incrementar considerablemente la eficacia de lo que cada parte puede hacer cuando no cuenta con la otra.

**“Los estudios realizados con adolescentes y adultos que recurren con frecuencia a la violencia reflejan que suelen tener dificultades para resolver de forma inteligente los conflictos y tensiones que viven”**

Para enseñar a resolver conflictos de naturaleza socio-emocional, es preciso ayudar en todas las fases del proceso de resolución de conflictos que a continuación se describen:

*Definir adecuadamente el conflicto*, identificando todos sus componentes e integrando en dicha definición toda la información necesaria para resolverlo. Tras la conducta violenta subyacen con frecuencia definiciones hostiles, en las que se ignora información de gran relevancia para buscar explicaciones alternativas.

❏ *Establecer cuáles son los objetivos y ordenarlos según su importancia*. La conducta violenta suele producirse cuando no se considera la globalidad de los objetivos implicados en la situación que la provoca, sino solamente alguno o algunos (reaccionar a una real o supuesta humillación, demostrar que no se

es cobarde....) sin considerar los demás.

❏ *Diseñar las posibles soluciones al conflicto y valorar cada una de ellas* teniendo en cuenta las consecuencias -positivas y negativas- que pueden tener para las distintas personas implicadas en la situación. La falta de consideración de las consecuencias que produce la violencia, o la distorsión de las mismas (sobrevvalorando sus efectos positivos e infravalorando los negativos) es una de las principales deficiencias que subyace tras la conducta violenta.

❏ *Elegir la solución que se considere mejor y elaborar un plan para llevarla a cabo*. Es muy importante que dicho plan incluya una anticipación realista de las dificultades que van a surgir al intentar llevarlo a la práctica, así como de las posibles acciones que pueden permitir superarlas.

❏ *Llevar a la práctica la solución elegida*. Cuando se anticipen dificultades importantes en esta fase del proceso, puede resultar conveniente que sea realizada con ayuda de un mediador, como se describe más adelante.

❏ *Valorar los resultados obtenidos* y, si no son los deseados, volver a poner en práctica todo el procedimiento para mejorarlos. En esta fase del proceso conviene ayudar a interpretar lo que se consigue de forma realista y con optimismo, concentrando la atención en los avances, en lo que puede ser modificado a través de la propia acción, y sustituyendo el concepto de fracaso por el de problema a resolver.

El hecho de ir escribiendo las distintas fases de todo este proceso puede facilitar su realización. Se presenta a continuación una ficha con el esquema a seguir.

### FICHA DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS SOCIALES

1. Definir el problema incluyendo todos sus componentes:

2. Ordenar según su importancia todos los objetivos que hay en juego:

3. Diseñar diversas estrategias para resolver el problema anticipando las consecuencias (positivas y negativas de cada una) y puntuando dichas consecuencias:

#### Estrategia uno:

Consecuencias Positivas	Puntuación	Consecuencias Negativas	Puntuación

#### Estrategia dos:

Consecuencias Positivas	Puntuación	Consecuencias Negativas	Puntuación

#### Estrategia tres:

Consecuencias Positivas	Puntuación	Consecuencias Negativas	Puntuación

4. Elegir la solución que se considere mejor:

5. Planificar su puesta en práctica:

6. Valoración de los resultados obtenidos:

### Crear contextos familiares que contribuyan a la resolución de los conflictos

Para que la familia pueda enseñar a resolver conflictos sin violencia debe ser coherente con lo que enseña. Para ello conviene:

1 Incrementar las oportunidades de realizar juntos actividades gratificantes, en las que todos los miembros de la familia puedan compartir episodios positivos (en situaciones relajadas, no conflictivas), y disfrutar conjuntamente. Se ha observado que la existencia frecuente de estos episodios disminuye el riesgo de escaladas coercitivas, de confrontación y de violencia, y contribuye a la eficacia de los procedimientos de disciplina basados en el diálogo. Por el contrario, la ausencia de dichos episodios hace más difícil y menos eficaz el diálogo, e incrementa el riesgo de violencia.



2 Evitar reñir continuamente a los/as hijos/as por conductas de escasa relevancia (como el arreglo del cuarto, de la ropa o la realización de tareas domésticas); porque estas riñas continuas no suelen ser útiles (expresado en términos coloquiales es como si *por un oído entran y por otro salen*) y reducen la calidad de la comunicación. Para mejorar su conducta, en este sentido, suele ser más eficaz establecer un acuerdo o contrato (incluso por escrito), cuyo cumplimiento puede revisarse cada cierto tiempo en un momento de tranquilidad (revisión que también puede escribirse).

3 Evitar la escalada de amenazas y expresiones agresivas que se producen en situaciones estresantes, deteniendo dichas situaciones (e incluso la comunicación en ese momento) y fijando otro momento (de mayor serenidad) para buscar conjuntamente una solución al problema que ha iniciado dicha escalada.

4 Cuando resulte difícil llegar a un acuerdo en asuntos relevantes puede ser necesario elegir un momento de serenidad para todos (por la mañana y separado de acontecimientos estresantes), para tratar de buscar soluciones consensuadas, intentando que cada parte se ponga en el lugar de la otra. Para favorecerlo, cada uno puede expresar al otro cómo entiende su postura, tratando de encontrar una solución en la que se respeten al máximo las preocupaciones o intereses de cada uno. Después, seguir los pasos de resolución de conflictos que se incluyen en la ficha anterior.

### Resolver conflictos a través de la mediación

Uno de los recursos que más se está desarrollando en los programas de erradicación de la violencia escolar es la mediación, que suele utilizarse cuando existen muchas dificultades para que las personas implicadas en un conflicto puedan resolverlo directamente, como sucede a veces en los casos más graves de acoso entre las familias de las víctimas y las de los acosadores. Por eso, para evitar que dichas dificultades obstaculicen la adopción y el consenso sobre las medidas que conviene adoptar puede resultar conveniente con cierta frecuencia la ayuda de un mediador.

El mediador no resuelve el problema, sino que ayuda a que las partes en conflicto lo hagan, al facilitar la comunicación, formular sugerencias

y eliminar los diversos obstáculos que pueden existir para la negociación directa. La decisión final siempre debe ser adoptada por las partes en conflicto. Por eso, la mediación suele ser considerada como una negociación asistida.

El mediador puede ayudar a facilitar una comunicación constructiva al favorecer los cuatro componentes del proceso negociador que se describen más adelante, pero su papel es especialmente importante para:

Sustituir una orientación de confrontación por una orientación cooperadora, en la que las distintas partes se dediquen a resolver el conflicto buscando el beneficio mutuo (“yo gano, tu ganas”) en lugar de tratar de defenderse, lo cual suele originar una escalada de confrontación hostil que dificulta la cooperación.

Ayudar a identificar los propios objetivos y buscar soluciones que los hagan compatibles con los objetivos de la otra parte.

Favorecer que cada parte comprenda los intereses legítimos de la otra parte y se comprometa con soluciones de beneficio mutuo.

El proceso de la mediación implica las siguientes fases:

**1** *Presentación y aceptación del mediador.* El mediador debe comprobar que es aceptado en dicho papel por todas las partes implicadas en el conflicto.

**2** *Recogida de información sobre el conflicto y sobre las personas implicadas en él,* a través de conversaciones, por separado, con todas las partes afectadas. Antes de pasar a la fase siguiente, el mediador debe

haber identificado los aspectos fundamentales del conflicto desde las distintas perspectivas; en función de lo cual diseña una estrategia sobre las fases siguientes.

**3** *Elaboración de un “contrato” (o texto de acuerdo) sobre las reglas y condiciones del proceso de mediación,* en el que se especifiquen: las características del papel del mediador, qué pueden esperar las distintas partes de él; una lista con lo que se puede hacer durante el proceso (como escuchar, expresar opiniones, respetar los turnos...) y lo que no se puede hacer (interrumpir, agredir, amenazar...); y el procedimiento a seguir (dónde, cómo y cuándo se llevará a cabo).

**4** *Reuniones conjuntas con todas las partes implicadas.* Estas reuniones deben ser cuidadosamente preparadas y no realizarse hasta que se tienen ciertas garantías de su viabilidad. En la primera de estas reuniones el mediador debe volver a explicar las condiciones del proceso de mediación para que éste pueda ser explícitamente aceptado (incluso firmado, cuando así convenga) por las distintas partes. A continuación, debe pedir a cada uno que exprese su punto de vista sobre el conflicto y lo que espera de la mediación, pidiendo a la otra parte que no interrumpa. El objetivo de las reuniones conjuntas es favorecer la escucha recíproca (en presencia del mediador) para facilitar que puedan llegar a un acuerdo con ganancias mutuas, siguiendo los pasos del proceso negociador que se describe más adelante. Antes de llegar a un acuerdo, a veces puede resultar necesario volver a realizar reuniones por separado con cada parte después de haber iniciado las conjuntas.

**5** *Elaboración y aprobación del acuerdo.* La expresión final del

acuerdo adoptado deberá especificar de forma realista qué hará cada parte, cuando y cómo. En este sentido, el papel del mediador es ayudar a encontrar dicho acuerdo, especificarlo de forma realista, comprobar que todas las partes lo entienden de la misma forma y que están satisfechas con él (aunque probablemente no estén igual de satisfechas).

**6** *La mediación en situaciones de acoso.* Cuando el proceso que se acaba de describir se inserta en una situación de acoso, caracterizada por el desequilibrio de poder entre la víctima y el acosador que ha abusado de su fuerza, deben tomarse precauciones especiales para garantizar en todo momento la seguridad y el fortalecimiento de la víctima, prevenir nuevas victimizaciones y contribuir a que los acosadores asuman su responsabilidad en la violencia ejercida, ayudando a superar su frecuente tendencia a minimizarla y a culpar a la víctima.

**“El mediador no resuelve el problema, sino que ayuda a que las partes en conflicto lo hagan, al facilitar la comunicación, formular sugerencias y eliminar los diversos obstáculos que pueden existir para la negociación directa”**

### **Negociación integradora: yo gano, tú ganas**

Con el término negociación suele hacerse referencia a un proceso a través del cual dos o más partes intentan resolver un conflicto de intereses o de derechos entre ellas de modo que al final se llegue a un resultado relativamente aceptable

para todos, que supone adaptar las demandas iniciales.

Para favorecer un proceso negociador eficaz en situaciones complejas entre adultos, es preciso intentar las siguientes recomendaciones:

**1** *Identificar necesidades e intereses, expresando lo que se quiere y por qué, de la forma más específica posible.* Para favorecer la búsqueda conjunta de la mejor solución para todas las partes implicadas conviene centrarse en los intereses, considerando de forma conjunta tanto los propios intereses como los intereses de la otra parte, y no en las posiciones (propuestas cerradas que una vez planteadas tienden a ser rígidamente defendidas). Uno de los errores que con más frecuencia se comete, en este sentido, es plantear desde un principio una determinada propuesta, creyendo que es la mejor forma de defender los propios intereses y defenderla sin modificaciones hasta el final. Esto dificulta la negociación porque las personas se identifican con dichas propuestas y cualquier cambio suele percibirse como una derrota.

**2** *Mantener una comunicación respetuosa para evitar que la otra parte se sienta atacada y la interacción derive hacia la defensa y la confrontación.* El hecho de tratar siempre con corrección (sin gritar, amenazar ni insultar, por ejemplo) a las personas, favorece la defensa de los propios intereses así como la solución inteligente del problema. Conviene no olvidar, en este sentido, que la tensión originada por el conflicto suele dificultar considerablemente la comunicación entre las distintas partes, contribuyendo así a producir, además del conflicto inicial que hay que resolver, un segundo conflicto -originado por una mala comunicación cuando intenta solucionar el primero-, que obstaculiza



su resolución. Para evitarlo, es muy importante no mezclar ambas cosas y ser muy cuidadoso con el estilo de comunicación: expresando los propios intereses de forma que parezcan legítimos para la otra parte; manifestando que se comprenden cuales son los intereses de la otra parte y que se desea resolver el problema teniéndolos en cuenta; no criticando a la otra parte para evitar que ésta tenga que defenderse y pueda dedicar toda su atención a la búsqueda de soluciones aceptables para todos.

**3** *Buscar múltiples alternativas para resolver el conflicto de forma que pueda responder al máximo a las preocupaciones o intereses de todas las partes.* Para favorecerlo puede seguirse inicialmente la técnica de la tormenta de ideas, escribiendo todas las posibles soluciones, sin decidir todavía si son buenas o malas (valoración que conviene posponer a una segunda fase). Para generar soluciones del tipo “yo gano, tú ganas” hay que evitar pensar que la defensa de los propios intereses supone necesariamente un detrimento para los de la otra parte, tratando de identificar intereses compartidos, mezclar los intereses de las distintas partes para ver si se complementan, presentar varias alternativas que puedan ser válidas para nosotros, preguntar a la otra parte cuál de dichas alter-

nativas pre ere, y facilitar la decisión de la otra parte (buscando precedentes, resaltando su legitimidad...)

**4** *Elegir la mejor solución*, considerando cada idea en función de las ganancias conjuntas y elaborar un plan de acción en el que se decida exactamente quién hará qué y cuánto. Entre los criterios que suelen considerarse en todo tipo de negociaciones destacan:

Justicia. Para valorar si las soluciones son justas suele tenerse en cuenta la globalidad de los resultados obtenidos y su relación con el respeto a las diversas partes implicadas, especialmente a la parte que ha sido peor tratada; y el respeto a los intereses de la comunidad.

Compromiso con el acuerdo adoptado. Cuando todas las partes han participado en el proceso de resolución del conflicto suelen comprometerse más con la solución que cuando no ha sido así.

Incidencia en las relaciones personales. Para que el conflicto dañe lo menos posible, conviene plantearlo como un problema compartido por las distintas partes implicadas que deben cooperar (en lugar de enfrentarse) para tratar de encontrar la solución más justa y eficaz.