

REGULACIÓN

XXVI ESCUELA DE VERANO DE EXTREMADURA

CONFLICTOS

XXVI Escuela de Verano de Extremadura



CURSO Y TALLER

Montánchez,
Residencia "León Leal"



Organismo Autónomo de Investigación Científica
"Escuela de Verano de Extremadura" (ASPE)
Colección: Biblioteca Profesional de Ciencias
Cualitativa de Cultura y Pedagogía

“Comunicación y regulación de conflictos”

(D. José María Sánchez Herrera)

INDICE

1. CONFLICTOS SOBREVIVIR CON ELLOS.
2. EDUCACIÓN EN EL CONFLICTO.
3. VALORES Y CONFLICTO.
4. ESTRUCTURA DE LOS CONFLICTOS.
5. TIPOLOGÍA DE LOS CONFLICTOS.
6. METODOS DE INTERVENCIÓN EN EL CONFLICTO Y CÓMO SE COMPORTAN EN
DIFERENTES SITUACIONES DE CONFLICTO EN EL COMPORTAMIENTO.
7. CONFLICTOS EN EL COMPORTAMIENTO.

LA COMUNICACIÓN; ESCUCHA ACTIVA, ASERTIVIDAD;
- BIBLIOGRAFÍA.

CONCEPCIONES SOBRE EL CONFLICTO

Concepción tradicional y perspectiva negativa:

- Frente a la acepción que lo asocia a la violencia, que confunde determinadas manifestaciones o respuestas al conflicto con su propia naturaleza

- No toma como un componente parayrativo hacia las partes en litigio, el proscritar esas conductas diferentes o críticas hacia determinados valores o

REGULACIÓN

- Se precisa evitar y evitar la consideración de lo ser la de perturbación del orden de la clase o desacuerdo entre las necesidades que conlleva la perturbación de la actividad

DE

- Solemos percibirlo por medio de consecuencias destructivas, existe reticencia y actitud negativa ya que supone exponerse y arriesgarse al daño

CONFLICTOS

- Como la raíz más profunda es la propia valoración, entramos al conflicto con un sentido agudo de que nuestra significación como personas está totalmente ligada a aquello, y lo percibimos en términos de competitividad

- Puede suponer una situación de pura dicotomía, lucha entre partes mutuamente excluyentes por el control de un recurso limitado e inevitablemente

- Presenta, se entra con actitudes de desconfianza y desconfianza, se entra con actitudes de desconfianza y desconfianza

XXVI Escuela de Verano de Extremadura



Montánchez,
Residencia "León Leal"
2,3,4,5 y 6 de julio de 2001



Organiza: Asociación Pedagógica
"Escuela de Verano de Extremadura" (APEVEx)
Colabora: Diputación Provincial de Cáceres
Consejería de Cultura y Patrimonio.

ÍNDICE

1. CONCEPCIONES SOBRE EL CONFLICTO.
2. EDUCAR EN EL CONFLICTO.
3. VALORES Y CONFLICTO.
4. ESTRUCTURA DE LOS CONFLICTOS
5. TIPOLOGÍA DE LOS CONFLICTOS.
6. METODOS SISTEMATIZADOS DE REGULACIÓN DE CONFLICTOS.
7. ANEXOS.
 - COMUNICACIÓN Y CONFLICTO. FACILITADORES Y OBSTÁCULOS EN LA COMUNICACIÓN; ESCUCHA ACTIVA, ASERTIVIDAD;
 - BIBLIOGRAFÍA.

CONCEPCIONES SOBRE EL CONFLICTO

Concepción tradicional y perspectiva negativa:

Aproximación al concepto de conflicto.

- Existe la acepción que lo asocia a la violencia, que confunde determinadas manifestaciones o respuestas al conflicto con su propia naturaleza.
- Se toma como un componente peyorativo hacia las partes en litigio, al presentar éstas conductas diferentes o críticas hacia determinados valores o comportamientos establecidos.
- En el ámbito escolar se percibe como disfunción o patología, situación que es preciso corregir y evitar; la consideración suele ser la de perturbación del orden de la clase o desacuerdo entre las necesidades que conlleva la perturbación de la efectividad.
- Solemos percibirlo por medio de sus consecuencias destructivas; existe reticencia y actitud negativa ya que supone exponerse y arriesgarse al daño propio, al enfrentarnos a nuestros antagonistas realizamos una valoración propia, valoramos nuestra significación como personas y hacemos un juicio sobre el respeto y estima que nos tenemos.
- Como la raíz más profunda es la propia valoración, entramos al conflicto con un sentido agudo de que nuestra significación como personas está totalmente ligada a ganarlo, y lo percibimos en términos de competitividad.
- Puede suponer una situación de pura dicotomía: lucha entre partes mutuamente exclusivas; por eso se buscan formas de evitarlo o cuando inevitablemente se presenta, se entra con actitudes competitivas y defensivas.

Concepción desde la Educación para la Paz, abordado desde la perspectiva de que es:

- Consustancial e inevitable a la existencia humana: se trata de poner los medios adecuados y enfatizar estrategias de resolución pacífica y creativa; la clave está en su regulación y resolución de forma justa y no violenta; hay que detallar, aprender y practicar métodos para, no eliminarlo, sino regularlo y encauzarlo hacia resultados productivos.
- Proceso natural y necesario en toda sociedad humana: es una de las fuerzas motivadoras del cambio social y un elemento creativo esencial en las relaciones humanas; en el nivel colectivo es factor de socialización: el enfrentamiento de valores, intereses, normas, la lucha por el poder y por la igualdad de oportunidades son factores de vitalidad social.
- Un reto: la incompatibilidad de metas es un desafío (intelectual y emocional), considerado como una de las fuerzas motivadoras de nuestra existencia, como una causa, un concomitante y una consecuencia del cambio.

Es necesario desarrollar visión alternativa fundamentada en valores públicos, democráticos y colectivos, que sitúe la existencia del conflicto como elemento consustancial e insoslayable del fenómeno organizacional, necesario para la vida en general y para el desarrollo organizativo de los centros.

Es necesario afrontar como valor: el conflicto y las posiciones discrepantes pueden y deben generar debate y servir de base para la crítica pedagógica y como una esfera de lucha ideológica y articulación de prácticas sociales y educativas liberadoras.

Desde el punto de vista de l@s educador@s, el objetivo pedagógico prioritario es hacer ver a l@s alumn@s que el conflicto puede ser una fuerza positiva.

Aproximación al concepto de conflicto.

- “Lucha expresada entre, al menos, dos personas o grupos interdependientes, que perciben objetivos incompatibles, recompensas escasas e interferencias del otro en realizar sus metas”.
- Desde la perspectiva de la comunicación está relacionado con la percepción de incompatibilidad y con la interferencia; hay que comprender las percepciones a dos niveles: el del contenido (el asunto específico que probablemente lo inició) y el de relación (cuestiones de poder, respeto de los deseos y objetivos ajenos).
- La esencia es una paradoja: la relación y la interacción entre dos adversarios interdependientes, que han de cooperar para contender (somos co-participes en el conflicto, co-operamos en el proceso).
- Como sinónimo de incompatibilidad: tipo de situación en la que personas o grupos sociales buscan o perciben metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes; en esencia el conflicto existe cuando se da cualquier tipo de actividad incompatible.
- Es un proceso social: como tal sigue un determinado itinerario, con subidas y bajadas de intensidad, momentos de inflexión... también considerado como fenómeno evolutivo, no es un acontecimiento de un sólo instante.
- Distinguir entre conflicto y “falso conflicto”:- Éste viene generado por un problema de percepción o de mala comunicación fundamentalmente, tanto en la génesis y/o desarrollo como en las propuestas de resolución.

Hay que considerar el conflicto como un fenómeno multidimensional que requiere ser explicado desde perspectivas multidisciplinares.

El conflicto no sólo es, o puede ser, una manera de vivir, sino que también es un medio por el cual aprendemos a vivir más plena y creativamente.

EDUCAR EN EL CONFLICTO.

Para enfrentarse a los conflictos escolares hay que aceptar el conflicto como algo natural y proponer recursos orientados a interiorizar formas no violentas, no sexistas y no jerárquicas de resolverlos.

En el ámbito escolar el aprendizaje de técnicas y habilidades para la resolución creativa de conflictos puede realizarse:

- Haciendo de los conflictos cotidianos un banco de pruebas para su resolución no violenta.
- El estudio de los conflictos locales, nacionales e internacionales como objeto de análisis.

El aprendizaje de tales técnicas se enmarca en un proceso de creación de un clima adecuado, articulado en: la afirmación personal y el autoaprecio, el desarrollo de la confianza; la capacidad para compartir sentimientos, información y experiencias (mejora de las habilidades comunicativas); el afianzamiento de la idea de grupo y de comunidad en la que poder apoyarse; la regulación de conflictos y el aprendizaje de la desobediencia como corrector del riesgo de adoctrinamiento.

VALORES Y CONFLICTO

Resolver un conflicto sugiere, de forma implícita, que el objetivo final es el de eliminar el conflicto.

Regular un conflicto supone que éstos no empiezan y terminan, sino que emergen y disminuyen: el objetivo es el de comprender y ajustar, regular el proceso para que vaya encaminado hacia fines productivos.

Una de las tareas fundamentales de la Educación para la Paz es la toma de conciencia y clarificación de los valores, tanto de los propios como de los que nos rodean. Los valores influyen en nuestros objetivos y en la forma de realizarlos.

A modo de aclaración, se considera:

- Un *valor* suele ser la abstracción de una creencia y tiene una naturaleza muy conceptual.
- Las *metas* son más concretas, realistas y palpables: un conjunto de condiciones que se prestan a la descripción.
- Un *proceso* es básicamente la manera de realizar las metas e introduce el elemento del comportamiento.

Podríamos distinguir, a grandes rasgos, dos tipos de valores:

- Valores que describen metas globales.
- Valores que prescriben procesos preferibles de implementación (cómo procedemos hacia los objetivos marcados).

Los conflictos (sobre todo los socio-políticos) se arraigan en la incompatibilidad de preferir y apoyar uno de estos valores a expensas del otro.

Como valores más ilustrativos de nuestros objetivos:

- Auto-determinación: entendida como la noción de que el individuo participe en su propio destino; la persona está en un medio ambiente en el que es la participante principal en su propia realización; es la libertad de marcar y crear objetivos, valorar alternativas y realizar un programa auto-generado.
- Interdependencia: nos interrelacionamos y tomamos en consideración aquellos con los que somos mutuamente dependientes; libertad es la condición paradójica de participar en la formación de nuestro propio destino en conjunción con el fomento de nuestra mutua dependencia; nuestra realización propia está intrínsecamente entrelazada en nuestra relación e interacción con otr@s.
- Igualdad: implica que se fomenta un tipo específico de interdependencia, aquella en la que tod@s participan como iguales; la igualdad traduce la justicia en términos de poder repartido, recursos compartidos y participación recíproca en los procesos de marcar y realizar los objetivos y en las decisiones que los acompañan.

Valores que prescriben los procesos, representan un criterio y una indicación de las actitudes deseables:

- Apoderamiento: el desequilibrio de poder en un conflicto implica necesariamente la defunción de la verdadera libertad, de la justicia y, en última instancia, de la realización humana; así, el apoderamiento de l@s

- 2. que carecen de poder, será muchas veces el valor crucial; para que un@ goce de la auto-determinación debe estar libre de manipulación y control, una posición posible sólo en la medida en que se tiene poder negociable.
- Vulnerabilidad: implica espíritu de humildad, el que nos reconozcamos a nosotr@s y a l@s otr@s como formando parte de la misma humanidad, con las mismas necesidades, potencias y debilidades; una tarea crucial es la de encontrar vías para conseguir la eliminación de las relaciones no pacíficas sin eliminar a las personas, ayudar a éstas a modificar sus modos de ver y ampliar sus áreas de comprensión.

El valor que fundamenta nuestra perspectiva de los conflictos es la paradoja de mantener juntos el apoderamiento y la vulnerabilidad:

El apoderamiento sólo tiene sentido en la medida en que produce justicia y ayuda a las que carecen de poder a participar como iguales en el conflicto.

La vulnerabilidad no significa que seamos vulnerables para que se aprovechen de nosotr@s, o para evitar el conflicto, sino para que mantengamos la sensibilidad y el respeto a l@s demás.

- Concienciación: es un modo de apoderar, el tomar conciencia de nosotr@s mismas (nuestras motivaciones, valores, potencias y papel jugado) hace posible nuestra participación en proyectar y realizar lo que nos es importante; ayuda a clarificar nuestras metas y afrontar nuestras necesidades.

- Comprensión de l@s demás: es la capacidad de participar en los sentimientos y percepciones de l@s otr@s; supone una disposición de dar el paso, de entrar en el mundo de la otra, sentir lo que siente y percibir lo que percibe (empatía).

ESTRUCTURA

- CAUSAS: varían en función de la teoría y disciplina desde la que se teoriza; algunas ponen el énfasis en el poder, otras en la estima propia, otras en las diferentes tipos de necesidades humanas y en problemas de diferentes percepciones.

“ Invariablemente todos los conflictos complejos de índole social o política tienen múltiples raíces; conflicto tiene que ver con los fines concretos que los adversarios persiguen y, al mismo tiempo, con las interpretaciones que éstos hacen de lo que está en disputa”.

La enorme conflictividad en la institución escolar, cabe entenderla desde la dialéctica entre la macroestructura del sistema educativo y las políticas generales hacia él orientadas y los procesos micropolíticos que tienen lugar en cada centro.

Se pueden encuadrar el origen de los conflictos en la institución escolar en cuatro tipos de categorías, íntimamente ligadas entre sí y difícilmente separables, reconociendo el papel clave del poder y del control:

1. Ideológico-científicos: opciones contrapuestas en el plano pedagógico, en el ideológico (definición de escuela), en el organizativo; también referida a las diversas culturas escolares que conviven en el centro.

- 2. Relacionadas con el poder: control de la organización, promoción profesional, acceso a los recursos y toma de decisiones.
- 3. Relacionadas con la estructura: la ambigüedad de metas y funciones, el celularismo, la debilidad organizativa.
- 4. Relacionadas con cuestiones personales y de relación interpersonal: la estima propia, la seguridad, la insatisfacción laboral, una comunicación deficiente y/o desigual.

- **PROTAGONISTAS**: Es necesario distinguir entre protagonistas directos, los que tienen relación directa con las causas desencadenantes del conflicto, y los indirectos, que no están en el origen pero que en un momento dado intervienen en el proceso, pudiendo influir en su resolución.

- **PROCESO**: pueden intervenir gran número de variables que se pueden agrupar en dos grandes campos: las referentes a situaciones estructurales y estratégicas (papel preponderante es el tipo y la naturaleza del poder que se pone en juego); y las emocionales-afectivas (actitudes, estereotipos y representaciones que se forman los grupos en conflicto, así como la personalidad de los protagonistas). Ambos aspectos se influyen mutuamente, bien perpetuándolos o modificándolos.

Algunas de ellos serían:

Característica de las partes enfrentadas: valores, aspiraciones, objetivos, recursos intelectuales, actitudes, estrategias, tácticas.

- Relaciones mutuas anteriores: evolución de las actitudes y de las previsiones de una respecto a la otra.
- Naturaleza del problema original: su extensión, su significado motivacional, su periodicidad.
- Ambiente social en que se desarrolla: restricciones, aliento o disuasión para resolverlo, normas y reglas institucionales reguladoras.
- Públicos y sus relaciones con el tema conflictivo: sus intereses puestos en juego por el conflicto.
- Estrategia y tácticas empleadas: presiones y amenazas, libertad de elección, posibilidad de comunicación e intercambio de información, credibilidad de la información intercambiada.
- Consecuencias: cambios posibles derivados del conflicto, para cada parte y para su interrelación, el prestigio que se pueda ganar o perder.

- **CONTEXTO**

Todo conflicto se produce y evoluciona en un contexto social determinado, que directa o indirectamente puede influir tanto en el inicio como en su desarrollo y resolución.

“ La cultura afecta a la conducta del conflicto, pero éste también puede ser considerado como conducta cultural. Todos los conflictos suceden en un contexto cultural, el simple conocimiento de este contexto dice mucho de sus raíces, de su probable evolución y de su manejo”.

TIPOLOGÍA DE LOS CONFLICTOS

- Conflictos de relación: debidos a fuertes emociones negativas, percepciones falsas o estereotipos, escasa o falsa comunicación o conductas negativas repetitivas.

- Conflictos de información: al faltar la información necesaria para tomar decisiones, al estar mal informados, se difiere sobre qué información es importante, se interpreta distintamente la información o se tienen criterios de información discrepantes.
- Conflictos de valores: causados por sistemas de creencias incompatibles o percibidos como tales; las disputas surgen al intentar imponer por la fuerza un conjunto de valores, o pretender que tengan vigencia exclusiva un sistema de valores que no admite creencias divergentes.
- Conflictos estructurales: originados por estructuras opresivas de relaciones humanas, configuradas muchas veces por fuerzas externas; por la escasez de recursos físicos y el control desigual de los mismos; desigual poder y autoridad; condicionamientos geográficos, de tiempo; estructuras organizativas.
- Conflictos de intereses: causados por la competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales (una o más partes creen que para satisfacer sus necesidades deben ser sacrificadas las de un oponente).
Este tipo de conflictos ocurren acerca de: Cuestiones sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo...); cuestiones de procedimiento (forma en la que la disputa debe ser resuelta) y cuestiones psicológicas (percepciones de confianza, juego limpio, deseo de participación, respeto.). Un acuerdo no está completo de no haber satisfacción en cada uno de estos tres aspectos.

El círculo del conflicto es un instrumento analítico para examinar las disputas y descubrir la causa básica. Examinando un conflicto y evaluándolo de acuerdo a estas categorías se puede empezar a determinar la causa, identificar qué sector es prioritario y estimar si la causa es una incompatibilidad auténtica o un problema perceptivo.

Este examen puede ayudar a trazar estrategias de solución del conflicto.

MÉTODOS SISTEMATIZADOS

- **Meta/deseo**: proceso en varias fases:

- Cada persona habla sobre los problemas o conflictos que le preocupan, se lanzan todas las ideas sin discutir las y se escriben para que tod@s lo vean.
- Cada persona elige un problema que le parezca más significativo, y lo explica con todos los detalles para que se entienda lo mejor posible.
- Todas dicen una "meta/deseo" (o "deseo de fantasía"): lo que les gustaría que ocurriera si todo fuera posible.
- Cada persona opina y da una solución: una manera práctica y realista que pueda aliviar el problema (los "meta/deseo" y las posibles soluciones se entregan a la persona que sugirió el problema).
- El proceso se repite con cada persona.

Al tener que explicar todos los detalles de un conflicto se ayuda a profundizar mucho en él; una persona percibe sus conflictos más claramente al explicarlos.

Un problema principal es la falta de imaginación y poca creatividad al buscar alternativas. El desarrollo de la colaboración, como estilo válido, dependerá de la capacidad de encontrar nuevas vías y posibilidades que regulen el conflicto, es decir, de la creatividad.

- **Análisis delineado**, es un proceso en las siguientes fases:

- Escribir un resumen descriptivo y conciso del conflicto, en un folio.
- Estudiar la historia, orígenes y evolución del conflicto.
- Identificar los grupos de personas involucradas.
- Exponer el fundamento del conflicto: motivos, necesidades y metas, intereses y valores; la comunicación entre l@s involucrad@s; el nivel de conciencia que tengan del conflicto; las limitaciones naturales del medio ambiente.
- Describir el ambiente conflictivo actual: la estructura, reglas y modelos de comunicación; la estructura de la autoridad y de la toma de decisiones.
- Estudiar la dinámica del conflicto: la causa, las actividades que lo han intensificado, las influencias moderadoras.
- Investigar los recursos de regulación: factores limitadores (internos y externos), los reguladores potenciales, los posibles objetivos colaborativos, los recursos y el sistema legal.

Entre los distintos tipos de representaciones están:

- **“Sin perder”**, sigue el proceso:

- Definición del problema por las partes, relacionado con sus propias necesidades.
- Definición del problema visto desde la parte contraria, en una nueva redefinición conjunta abarcando las necesidades de las partes implicadas.
- Hacer una “lluvia de ideas” sobre posibles soluciones; se debe participar de forma creativa, sin discutir las sugerencias, rechazarlas o valorarlas.
- Evaluación de las soluciones por tod@s; se eliminan aquellas no aceptables para algún participante, restando solamente las aceptadas por tod@s.
- Se decide la mejor solución, aceptada por tod@s y se comprometen a llevarla a cabo.
- Se lleva a la práctica analizando previamente la forma concreta de desarrollarla.
- Se evalúa cómo ha funcionado la solución elegida: sentimientos, ver si se necesitan reajustes, si han surgido nuevos problemas.

- **Proceso de intervención en un conflicto:** sigue las siguientes fases:

- Estadio de investigación: se trata de conocer las circunstancias: actores, cómo se distribuye el poder, los recursos, el nivel de conciencia de las partes.
- Estadio de conciliación: se intenta predisponer a las partes para que lleguen a un acuerdo acerca de la regulación; hay que centrarse en.
 - evitar errores de percepción y de las actividades emocionales de los actores.
 - evitar la alineación mutua.
 - incrementar la conciencia de la parte sometida de la necesidad de actuar para acabar con la injusticia.
 - resolver el hipotético desequilibrio de poder entre las partes.
- Estadio de negociación: basado en cuatro principios:
 - separar a las personas del problema.
 - centrarse en los intereses y no en las posiciones.
 - inventar opciones en que se produzcan beneficios para las partes.
 - insistir en criterios objetivos.
- Desarrollo: se trata de establecer las condiciones bajo las cuales todas las personas implicadas puedan realizar su potencialidad total tras un hipotético acuerdo verbal posterior a la negociación.

- **Representación de conflictos:** se trata de enfocar la representación para enseñar la dinámica y proceso que lleva un conflicto, además de investigar su regulación. Ayuda a enseñar tres capacidades clave en penetrar y comprender los conflictos:

- **Observación:** se debe desarrollar la capacidad de observar, crítica y objetivamente, las fuentes y puntos de incompatibilidad en el conflicto, los estilos de l@s participantes y la dinámica que conlleva el proceso.
- **Comprensión:** relacionada, sobre todo, con la capacidad de escuchar a la otra persona y de percibir lo que siente y quiere; pone énfasis sobre el estilo y la calidad de la comunicación que se tiene en el conflicto.
- **Crear alternativas:** debemos esforzarnos en ayudar a imaginar nuevas vías y opciones que puedan aliviar los problemas; se ha de presentar el conflicto como un desafío que excita nuestra imaginación, y no como una actividad pesada y desagradable.

Entre los distintos tipos de representaciones están:

- **Dramatizaciones:** se escoge un conflicto y se dramatiza, parando antes de presentar una solución; se discute en grupos pequeños las posibles soluciones que las dramatizarán ante el gran grupo, debatiéndose todas.
- **Títeres:** el proceso es el mismo que el anterior caso pero usando títeres.
- **Representación de papeles:** se definen los papeles y se representa el conflicto; se puede dejar que alcance un "fin natural", y posteriormente exponer los sentimientos de las personas implicadas; también se pueden utilizar tres técnicas para tratar de exponer posibles soluciones alternativas:

.- **Congelación:** se detiene la acción y se intenta descubrir porqué los personajes están así o cómo se sienten respecto a lo que está sucediendo.

.- **Inversión de papeles:** después de la representación se intercambian los papeles; esto ayuda a comprender el punto de vista de la otra persona.

.- **Cambio de personajes:** en un momento dado algún personaje puede ser cambiado por aquella persona que está viendo la representación y que cree que puede aportar algo que ayude al aclaración y a la posible solución.

.- **Utilización de cuentos:** hay varias formas de emplearlos:

- **Escribir cuentos:** de forma individual, por parejas o en grupos pequeños se escriben cuentos incluyendo una solución que les gustaría que sucediera.
- **Lectura de cuentos:** se leen cuentos deteniéndose antes de la resolución planteada en el mismo; se puede hacer entonces una lluvia de ideas y discutir las: después se termina el cuento incluyendo la solución adoptada y comentándola.
- **Cuentos de conflictos personales:** utilizando la técnica de los cuentos de hadas pero con conflictos de la vida diaria; se podrían unir todos los cuentos y formar un libro y/o dramatizarlos.

SIETE PASOS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

(en forma igualitaria, no sexista y no violenta)

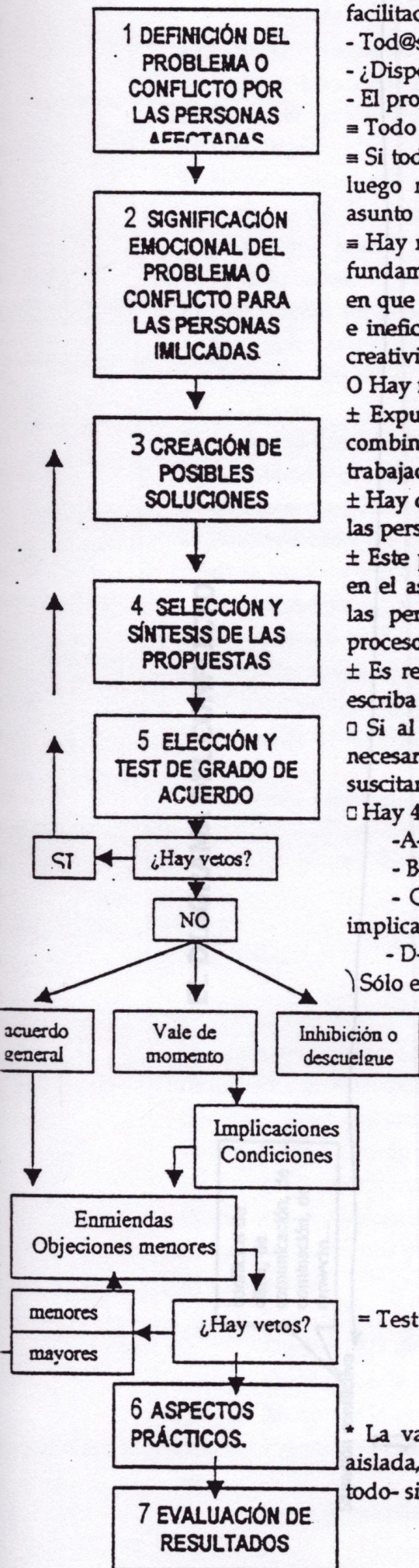
Puntos de partida

- ♦ **Noviolencia:** no es la ausencia de conflictos, sino el saber abordarlos con la convicción de que pueden resolverse.
- ♦ **Objetivos:** alcanzar un consenso (decisión colectiva que compete a tod@s l@s implicad@s).
- ♦ Se da por supuesto: que tod@s l@s que participan en el proceso quieren actuar conjuntamente de acuerdo con consensos alcanzados resolviendo los conflictos de forma no violenta.
- ♦ El proceso involucra los sentimientos, las ideas y los actos de tod@s.

Principales dificultades que suelen entorpecer el logro de un consenso

- Constricciones externas que dificultan o impiden un proceso creativo colectivo (falta de tiempo o lugar adecuados, amenazas, exclusión de posibilidades por factores arbitrarios, ...). Si son graves, es preferible aplazar la realización del proceso.
- Opacidad de la estructura del proceso de toma de decisiones, y/o del asunto objeto de discusión. Es fundamental la claridad, sobre todo en lo referente al procedimiento colectivo a seguir, pues en caso contrario se crea desasosiego y/o se recurre a los hábitos aprendidos y a sus estructuras implícitas jerárquicas, patriarcales, que recurren al líder o al expert@ y sumen en la pasividad o inhibición a los demás, impidiendo la creatividad individual y colectiva.
- Angustias individuales heredadas del pasado. La reacción ante problemas y situaciones nuevas está condicionada por experiencias anteriores y, sobre todo las negativas, suelen distorsionar la percepción. En el presente, en la parte consciente eso nos permite aprender, pero por la inconsciente genera miedos, aprensiones, etc. Tanto las experiencias conscientes anteriores como las angustias inconscientes emergen en todo proceso de decisión y de conflicto. (El paso 2 del proceso es particularmente importante para permitir que afloren los sentimientos individuales).
- Un grupo muy numeroso. En este sentido hay formas de dinamizar la toma de decisiones, para implicar a tod@s en el proceso: grupo de afinidad, pecera...

PASOS DEL PROCESO DE DECISIÓN CONSENSUADA COLECTIVA



- Hay acuerdo en la estructura del proceso (moderación, facilitación...)

- Tod@s estamos de acuerdo en abordar ese problema ahora.

- ¿Disponemos de toda la información necesaria?

- El problema es ...

≡ Todo conflicto involucra sentimientos, inquietudes, miedos,...

≡ Si tod@s vamos a tomar una decisión colectivamente y asumir luego responsabilidades, es importante que sepamos cómo el asunto afecta los sentimientos de cada cual.

≡ Hay muchos métodos para que afloren: ruedas, juegos... O Es fundamental la participación creativa de tod@s. Es el momento en que el liderazgo y personas expertas pueden resultar nefastas e ineficaces al provocar la pasividad de l@s demás e inhibir su creatividad.

O Hay métodos para contrarrestarlo, ej.: "Lluvia de ideas"...

± Expuestas todas las ideas, se trata de ajustarlas, integrarlas, combinarlas, etc., para lograr una o varias propuestas bien trabajadas y realizables.

± Hay que esforzarse en incorporar los puntos de vistas de todas las personas.

± Este paso suele producir cansancio y tener experiencia previa en el asunto puede ayudar a catalizar la síntesis colectiva; aquí las personas expertas no son nefastas si actúan dentro del proceso colectivo.

± Es recomendable trabajar en pequeños grupos y que alguien escriba o formule la síntesis a la que se va llegando.

□ Si al final hay varias propuestas alternativas para elegir, es necesario hacer una primera prueba del grado de acuerdo que suscitan,

□ Hay 4 posibles niveles de acuerdo o desacuerdo:

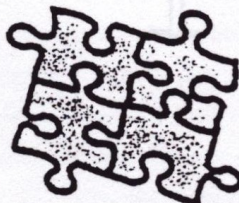
-A- "Estoy de acuerdo"

-B- "No es perfecta pero vale"

-C- "No me opongo a que lo hagáis pero no me siento implicado"

-D- "Me opongo a que lo llevéis a cabo" = VETO

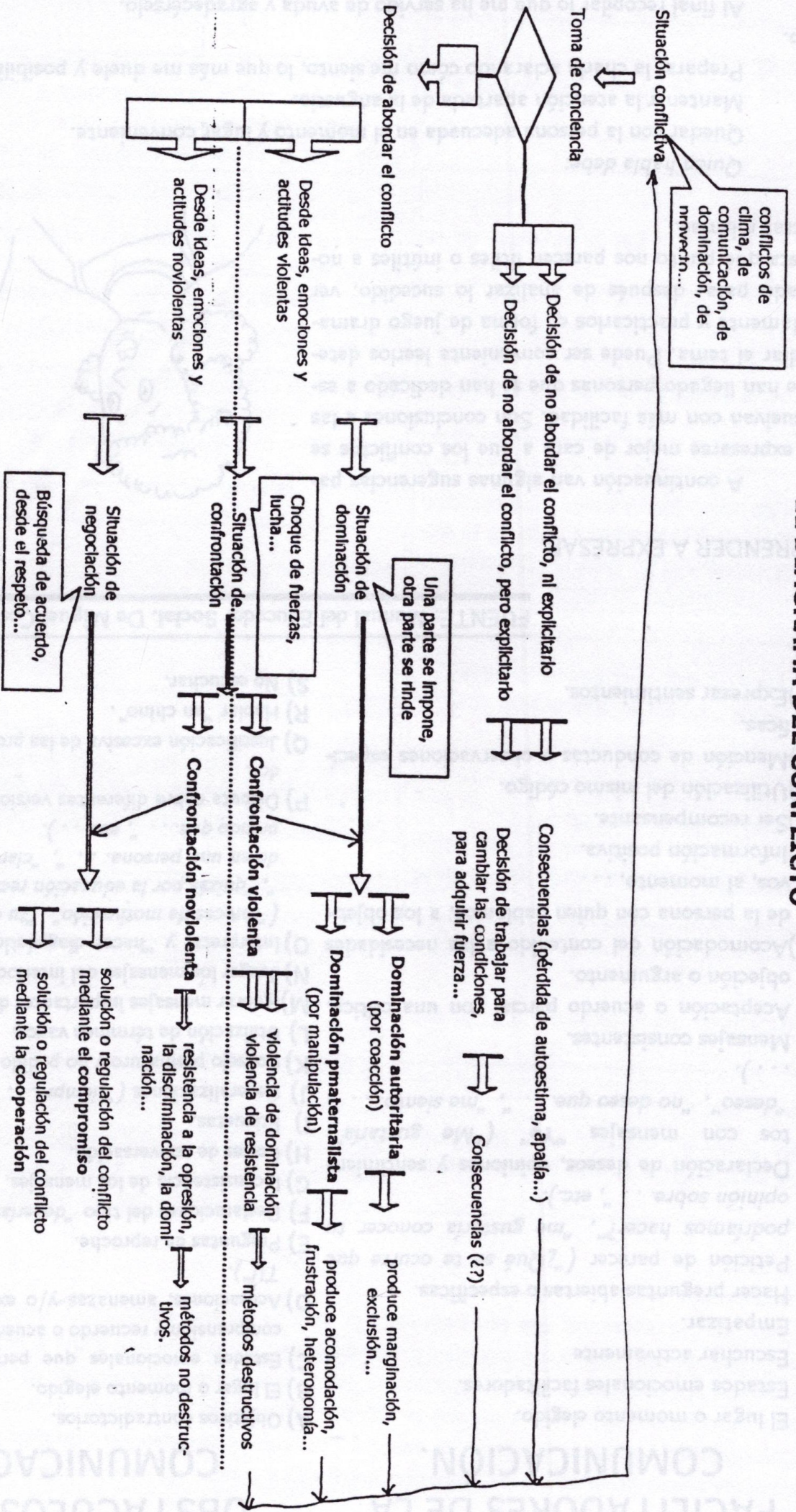
\ Sólo el VETO bloquea el consenso y obliga a empezar o dejarlo.



= Test de grado de acuerdo

* La valoración no debe dejarse sólo a la reflexión individual aislada, tanto si el resultado parece satisfactorio como - y sobre todo- si parece un fracaso.

EL DIAGRAMA DEL CONFLICTO



FACILITADORES DE LA COMUNICACIÓN.

- 1) El lugar o momento elegido.
- 2) Estados emocionales facilitadores.
- 3) Escuchar activamente
- 4) Empatizar.
- 5) Hacer preguntas abiertas o específicas.
- 6) Petición de parecer ("*¿Qué se te ocurre que podríamos hacer?*", "*me gustaría conocer tu opinión sobre. . .*", etc.).
- 7) Declaración de deseos, opiniones y sentimientos con mensajes "Yo" ("*Me gustaría*", "*deseo*", "*no deseo que. . .*", "*me siento. . .*", ...).
- 8) Mensajes consistentes.
- 9) Aceptación o acuerdo parcial con una crítica, objeción o argumento.
- 10) Acomodación del contenido a las necesidades de la persona con quien hablamos; a los objetivos, al momento, ...
- 11) Información positiva.
- 12) Ser recompensante.
- 13) Utilización del mismo código.
- 14) Mención de conductas y observaciones específicas.
- 15) Expresar sentimientos.

OBSTÁCULOS EN LA COMUNICACIÓN.

- A) Objetivos contradictorios.
- B) El lugar o momento elegido.
- C) Estados emocionales que perturban la atención, comprensión y recuerdo o acuerdo de los mensajes.
- D) Acusaciones, amenazas y/o exigencias ("*mensajes TÚ*").
- E) Preguntas de reproche.
- F) Declaraciones del tipo "*deberías*".
- G) Inconsistencia de los mensajes.
- H) Cortes de conversación.
- I) Etiquetas.
- J) Generalizaciones ("*siempre. . .*").
- K) Consejo prematuro y no pedido.
- L) Utilización de términos vagos.
- M) Ignorar mensajes importantes del interlocutor.
- N) Juzgar los mensajes del interlocutor.
- O) Interpretar y "*hacer diagnósticos de personalidad*" ("*careces de motivación*", "*tu carácter te lleva a. . .*", "*quizás por la educación recibida te has convertido en una persona. . .*", "*claro, siendo chica comprendo que. . .*", etc. ...).
- P) Disputa sobre diferentes versiones de sucesos pasados.
- Q) Justificación excesiva de las propias posiciones.
- R) Hablar "en chino".
- S) No escuchar.

FUENTE: Manual del Educador Social. De Miguel Costa y Ernesto López.

APRENDER A EXPRESAR.

A continuación van algunas sugerencias para expresarse mejor de cara a que los conflictos se resuelvan con más facilidad. Son conclusiones a las que han llegado personas que se han dedicado a estudiar el tema. Puede ser conveniente leerlos detenidamente y practicarlos en forma de juego dramatizado para, después de analizar lo sucedido, ver hasta qué punto nos parecen útiles o inútiles a nosotras mismas.

Quien habla debe:

Quedar con la persona adecuada en el momento y lugar conveniente.

Mantener la atención apartada de la angustia.

Preparar la charla aclarando cómo me siento, lo que más me duele y posibilidades de salida que veo.

Al final recopilar lo que me ha servido de ayuda y agradecerse.



ESCUCHAR PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Se colocan todas las personas participantes por parejas. Dentro de cada pareja una cuenta un conflicto y otra intenta resolverlo mediante la escucha. Después se analizan los resultados en grupos pequeños y en gran grupo. Se vuelve a realizar la actividad invirtiendo los papeles. A cada una de las personas que escuchan le daremos un papelito que no han de leer las demás indicando cómo ha de ser su reacción. Al final de cada turno comentamos lo sucedido, descubrimos lo que ponía el papelito y hacemos una lista con las reacciones que son positivas a la hora de resolver conflictos y otra lista con las reacciones que son negativas.

Negativas:

Has de **INTERRUMPIR** a la otra persona cuando habla. Puede bostezar, estirarte, temblar, llorar, patalear, . . .

Debes **ACONSEJAR**, dar soluciones ("Tu lo que necesitas hacer es . . .")

Debes **INTERPRETAR** a tu manera lo que te dicen ("Lo que a ti te pasa es . . ."), analizar, intelectu- lizar, juzgar, criticar, dar tu opinión, etc. . . .

Ha de **RAZONAR** ("¿No te das cuenta que . . . ?"). Darle la razón o hacerle ver que no la tiene.

Tienes que **TRANQUILIZARLE**, **COMPA- DECERLE**, **CONSOLARLE**. Quitarle importancia ("No te apures", "No te preocupes", "Eso no es na- da", . . .). Has de hacer que se sienta bien cómoda, satisfecha.

CUÉNTALE cosas parecidas que te han ocurrido a ti.

Te **SIENTES AFECTADA** por la angustia de la persona que escuchas.

CUENTA a otras personas lo que te cuentan a ti como confidencial.

Positivas:

MUESTRA INTERÉS con tu postura corporal, expresión de la cara, y la mirada. Realiza preguntas para ayudarle a expresarse.

MUESTRA ALEGRÍA y agrado por es- cucharle.

MUESTRA RESPETO. Todo lo que tenga que decir, sus palabras, lo que piensa y cómo se siente, son dignos de plena consideración.

MUESTRA CONFIANZA EN SU CAPACIDAD de conseguir cuanto quiere: "Sé que puedes hacerlo y vas a hacerlo". "Estoy segura de tu éxito". "Tu eres la persona indicada para ha- cerlo".

MUÉSTRALE TU APRECIO, valórale, recuér- dale sus cualidades.

Asegúrale tu convencimiento de que ha **HECHO SIEMPRE LO MEJOR QUE PUDO**. No tiene la culpa de lo sucedido.

Mantén continuamente **CONTACTO** visual y físico. Presta atención a su mirada. Tócale respetuosamente, ofrécele la mano. Si no estás segura de que lo va a aceptar, puedes pedir permiso.

ANIMALE a tomar la iniciativa. Puede ocurrir en alguna ocasión que no tiene ganas. Aní- male a que haga "como si tuviera ganas". . . Posiblemente enseguida aparezcan.

ASERTIVIDAD.

ESCUCHA ACTIVA

En situaciones de conflicto la capacidad de escuchar activamente se puede utilizar de tres formas:

Información. La persona que habla debería aspirar a dar la información que se espera, el oyente debería tratar de obtener todos los detalles, corroborar datos y detectar información importante.

- Técnicas:**
- Pregunta: enterarse específicamente de cuales son las necesidades, instrucciones, contexto.
 - Corroborar: para asegurarte de que has escuchado y entendido los detalles relevantes.
 - Resume: para asegurarte de que ambas están de acuerdo acerca de los hechos.

Afirmación. Para que la persona se escuche a sí misma, la meta de la persona que habla es hablar del problema, la del oyente es reconocer los sentimientos de la otra persona y ayudarla a oír lo que ella misma está diciendo.

- Técnicas:**
- Explora el problema para revelar la dificultad con más profundidad.
 - Verifica los sentimientos de la otra persona.
 - Pide aclaraciones y reconduce la conversación.
 - Guarda la información confidencial.
 - Trata de centrar la conversación en el tema en cuestión.

Inflamación. Cuando alguien se queja, te critica o ataca te dice que tú eres el problema, tú debes hacerle saber que has oído y entendido lo que te está diciendo. El propósito es diluir la hostilidad y enfrenar el problema.

- Técnicas:**
- No defenderse ni tratar de contraatacar.
 - Trabajar primero con sus emociones.
 - Reconoce el punto de vista de la otra persona.
 - Estimularla para que hable más, para ver si hay algo más detrás de la emoción.
 - Explica tu punto de vista.

ASERTIVIDAD

La forma adecuada de resolver los conflictos requiere ser capaz de exponer tu punto de vista sin provocar actitud defensiva en la otra persona.

Una frase autoafirmativa le dice a la otra persona lo que tú piensas sin culparla ni exigirle que cambie.

Se requiere "Limpieza" y "Claridad", siguiendo el proceso:

- Acción: Descripción objetiva de la acción. Dí cual es realmente el problema.
- Tu respuesta: No culpes a nadie, ni manifiesta ni implícitamente, hazte responsable de la respuesta; así te otorgas el derecho de sentirte exactamente como te sientes.
- Resultado que preferirías obtener: No expresarlo como demanda. Mantén abierta tantas opciones como sea posible; expresarlo de forma que lo que quieras no dependa totalmente de que la otra persona haga algo para hacerte sentir mejor.

No es la última palabra sobre el tema sólo es la apertura a la conversación, no la resolución.

ASERTIVIDAD.

Es la habilidad para ser capaces de atender a nuestras propias necesidades sin perjudicar las necesidades de las demás personas.

Frente a un conflicto hay personas que permanecen pasivas, otras reaccionan de forma agresiva. Nosotras proponemos la forma asertiva.

- Cuando defendemos nuestros derechos nos respetamos a nosotras mismas y obtenemos el respeto de los demás.
- Cuando no permitimos que conozcan nuestros sentimientos, de alguna manera, estamos manipulando a la otra persona.
- Al sacrificar nuestros derechos, estamos entrenando a otras personas para que nos traten de forma incorrecta.
- Si no decimos a las demás cómo nos afecta su comportamiento, les estamos negando la oportunidad de cambiar.
- Cuando hacemos lo que es correcto para nosotras, nos sentimos mejor con nosotras mismas y tenemos una relación más auténtica y satisfactoria con nosotras mismas.
- Todas las personas tenemos derecho a ser tratadas con cortesía y respeto.
- Tenemos derecho a expresarnos mientras no violemos los derechos de otras personas.
- Ganaremos mucho de la vida si somos libres y capaces de defender nuestros derechos a la vez que potenciamos los mismos derechos en las demás personas.
- Todo el mundo se beneficia del comportamiento asertivo.

Analiza en pequeño grupo estas afirmaciones.

La asertividad comienza con la creencia de que todas las personas tienen derechos básicos incluyendo los siguientes:

- 1) Ser tratadas con respeto y consideración.
- 2) Decir no sin sentirse culpable o egoísta.
- 3) Tener y expresar directamente opiniones propias y sentimientos, incluido el enfado.

- 4) Expresar talentos propios e intereses a través de cualquier medio.
- 5) Equivocarse.
- 6) Marcar sus propias prioridades para satisfacer sus necesidades.
- 7) Ser tratada como persona adulta capaz sin paternalismos.
- 8) Ser escuchada y tomada en serio.
- 9) Ser independiente.
- 10) Pedir a alguien que cambie su conducta, cuando viola los derechos ajenos.

No debemos olvidar que todo derecho tiene la correspondiente responsabilidad respetar el uso de los mismos derechos por parte de las demás personas.

SÍ/NO.

Objetivo: Recordar pasadas experiencias de resistencia y afirmación.

Forma dos líneas de gente a lo largo del centro de la sala. Cada persona se sienta en el suelo mirando a quien tiene en frente formando parejas. Una de las filas es el lado SÍ y otra el lado NO. Cada persona del lado SÍ solamente podrá decir la palabra SÍ cuando comience el ejercicio, en tonos diferentes y convincentes. La otra fila solamente podrá utilizar la palabra NO para convenir a su pareja.

Una vez pasado dos minutos analizamos lo sucedido, los sentimientos experimentados y la relación que tiene el ejercicio con alguna situación similar de la vida real.

MENSAJES "YO...".

Realizamos un "Mensaje YO" cuando expresamos nuestra propia posición, sentimientos y necesidades en relación a una conducta concreta de otra persona sin añadir ningún juicio sobre dicha conducta ni añadir culpas.

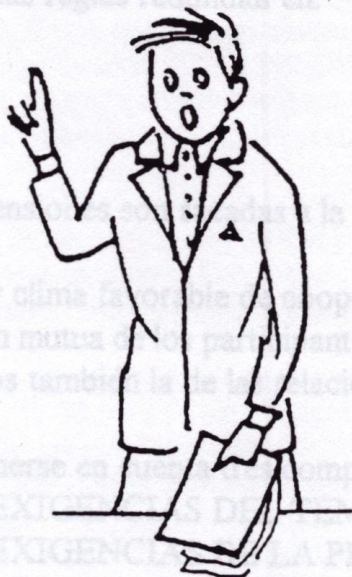
La fórmula simple consiste en comenzar con "Yo", seguido de la conducta molesta, explicando a continuación los sentimientos que me han producido, aclarando las consecuencias de la conducta que me molesta y abriendo vías positivas para una solución del conflicto. Por ejemplo: "Yo, cuando se me habla con un volumen alto de voz, me siento agredido y soy incapaz de trabajar en el grupo".

Se puede añadir también un reconocimiento de la situación, sentimientos y necesidades de la otra persona. Es la mejor manera de evitar una postura a la defensiva. Si alguien contesta de manera defensiva a nuestras quejas, escucha sus defensas, reconócelas y vuelve a plantear tu situación de forma asertiva.

A veces al enviar un *mensaje yo*... estamos enviando un *mensaje tu*... con el disfraz esquemático del *mensaje yo*... El "mensaje tu..." sitúa la culpa del conflicto en la otra persona con lo que conseguiremos una reacción defensiva y poco constructiva. Advertimos que los juicios de opinión se basan en suposiciones. Debemos aclarar estas suposiciones y comprobar si son compartidas. Asegurate de que lo que quieres hacer no es realmente controlar a la otra persona.

Debemos expresar de forma separada los hechos de los sentimientos y no confundirlos. Si nos encontramos irritadas, no seremos capaces de afrontar la regulación de forma positiva por lo que puede ser conveniente aplazarlo a otro momento mediante un mensaje apaciguador.

Podemos practicar a ver qué tal nos sale.



DIFERENTES ESTILOS DE FRASES ASERTIVAS.

Asertividad simple: Hecho / opinión / sentimiento / observación.

1. "No te puedo oír."
2. "Pasame la sal, por favor."
3. "Tu coche no me deja salir."
4. "Me molesta que interrumpas constantemente."

Asertividad empática: Una frase que usa a la vez asertividad y empatía (algún reconocimiento de tu situación y una aclaración de mis necesidades).

1. "Ya sé que no tienes micrófono. Quiero oír lo que dices."
2. "Mari. Perdona que te interrumpa. ¿Me pasa la sal?"
3. "Ya veo que te gusta la fiesta. Yo me quiero ir y tu coche impide sacar el mío."
4. "Veo que la situación te resulta escitante. Quiero terminar de exponer mi punto de vista brevemente y que se me escuche."

Asertividad con pregunta: Un mensaje directamente asertivo seguido de una pregunta o petición.

1. "No puedo oírte y quiero saber lo que dices. ¿Puedes hablar más alto?"
2. "Quiero irme pronto para llevar a mi hija a la doctora. ¿Es eso poco tiempo para ti?"
3. "Yo creo que necesitamos más variedad en el menú. ¿Cuál es tu opinión?"

Asertividad con sentimiento negativo: Es una frase asertiva que se usa cuando mis derechos están siendo violados. Incluye mis sentimientos, tu conducta y (a) lo que prefiero esperar de tí o (b) el efecto concreto de tu conducta en mi vida.

1. "Estoy molesta y a veces resentida cuando me criticas en público. Me gustaría que los comentarios negativos me los dijeras en privado."
2. "Estoy muy resentido de que me critiques en una reunión porque me hace aparecer como malo delante de las compañeras."

MÉTODO DE INTERACCIÓN CENTRADO EN EL TEMA (TIM)

- 1.- Cada persona debe responder de sí misma:
 - No tratar de echar sobre otras la causa de las desazones personales.
 - No utilizar fórmulas generales que sugieran unanimidad que no tiene porqué existir.
 - Utilizar "yo".
 - 2.- Introduce tus preguntas explicando la importancia que tienen para tí.
 - Explica con claridad tu modo de apreciar y contribuye a que las demás se franqueen.
 - Las preguntas inquisitoriales pueden contener ataques larvados que provocan reacciones defensivas y contraataques.
 - 3.- Las anomalías del diálogo han de ser tratadas prioritariamente:
 - Si las anomalías no se corrigen se pierde el contacto de la persona con el grupo y la capacidad de rendimiento del grupo disminuye.
 - Ponerse de acuerdo sobre el modo de proseguir el diálogo si mucha gente quiere participar.
 - 4.- Evita interpretaciones sobre otras personas, manifiesta sinceramente tus aprensiones y reacciones personales.
 - Las interpretaciones provocan reacciones de defensa.
 - Se contribuye a que la otra persona se conozca mejor pudiendo obtener explicación en lugar de contraataque.
 - 5.- No te dirigas al grupo de forma impersonal, sino a personas determinadas:
 - Se trata con una serie de personas que tienen intereses y aspiraciones diferentes hasta cierto punto.
- Todas estas reglas redundan en:
- hacer participar intensamente en el diálogo todos los niveles de relación personal.
 - hacen destacar reiteradamente la responsabilidad de los miembros del grupo.

Así, las tensiones son sacadas a la luz, quedando neutralizada la dinámica improductiva.

Para crear clima favorable de cooperación y diálogo, abordando los problemas con sinceridad y aceptación mutua de los participantes, se requiere no sólo dilucidación de los aspectos prácticos y objetivos también la de las relaciones socio-emocionales.

Deben tenerse en cuenta tres componentes del proceso del diálogo:

- 1.- LAS EXIGENCIAS DEL TEMA (la cosa)
- 2.- LAS EXIGENCIAS DE LA PERSONA (el yo personal)
- 3.- LAS RELACIONES EN EL GRUPO (el nosotros)

Bibliografía en Castellano sobre Resolución de Conflictos

LIBROS

-AAVV: *Solución de conflictos.*

Medellín: Instituto popular de capacitación. 1995. 110P.

- Aisenson Kogan, Aida: *Resolución de conflictos: un enfoque psicosociológico*

México: Fondo de cultura económica, S.A. 1994. 189p. ISBN: 968-16-4067-5

- Álvarez, Chema, y Olmedo, Ángel, *Taller de Educación para la paz, la solidaridad y la tolerancia.* Consejería de Educación y Cultura, Dirección General de Juventud de la Junta de Extremadura. 1997, 240 páginas.

-Álvarez Rodríguez, Chema. *Materiales para una educación intercultural.* Junta de Extremadura, Comité Extremeño contra el racismo, la xenofobia y la intolerancia, 2000. 264 páginas

- Álvarez Rodríguez, Chema, *Baraja Extremeña contra el racismo,* Junta de Extremadura, Comité Extremeño contra el racismo, la xenofobia y la intolerancia, 2000. 264 páginas

- Axelrod, Robert: *La evolución de la cooperación: El dilema del prisionero y la teoría de juegos* Madrid: Alianza Editorial, S.A. 1986. 211 p. ISBN: 84-206-2474-8

- Bartel, Barry C.(Traducción: Gemika Gogoratz): *Habilidad para la comunicación y resolución de conflictos.* Guía del alumno. 1991. 43p.

- Bartel, Barry C.(Traducción: Gernika Gogoratz): *Habilidad para la comunicación y resolución de conflictos.* Guía del profesor. 1991. 13p.

- Bastida, Anna.: *Desaprender la guerra: Una visión crítica de la educación para la paz.* Barcelona: Icaria, 1994. 192p. ISBN: 84-7426-221-6

- Bermúdez Q, Suzy (Ed.): *Estrategias y experiencias para la construcción de la paz: Educación por la paz. Memorias.* I Encuentro Interuniversitario organizado por el Programa de la Universidad de los Andes para la Paz -ANPAZ- entre el 24 y el 26 de mayo de 1995. en Santafé de Bogotá. Colombia. Santafé de Bogotá: Programa de la Universidad de los Andes para la Paz. 1996, octubre. 303p. ISBN: 958-9329-11-X

- Bonafe Schmitt, J.P.: *Las Justicias de los cotidiano. Los modos formales de regulación de pequeños conflictos.* Oñati: Laboratorio de Sociología Jurídica. 225p.

- Borisoff, Deborah; Victor, David A.: *Gestión de conflictos: un enfoque de las técnicas de comunicación.* Madrid: Díaz de Santos, S.A. 1991. 235P. ISBN: 84-87189-87-3

- Brandsford, John D.; Stein, Barry S.: *Solución ideal para problemas: Guía para mejor pensar, aprender y crear.* Barcelona: Ed. Labor. 1988. 177p. ISBN: 84-335-1519-5

- Cadavid Pérez, Fernando (Coord.): *Pedagogía de la Tolerancia.* Manual del Facilitador Medellín. 1996. 130p.

- Campbell, S: *Como resolver las discrepancias en el trabajo y en la vida diaria* Bilbao: Ediciones Deusto, S.A. 1990. 217P. ISBN: 84-234-0846-9

- Constantino, Cathy A.; Sickles Merchant, Christina. *Diseño de sistemas para enfrentar conflictos. Una guía para crear organizaciones productivas y sanas.* Barcelona: Granica. 1997. 380p. ISBN: 84-7577-503-9

- Coplin, William D.; O'leary, Michael K.; Gould, Carole.: *Cómo persuadir al poder.* Bilbao: Ed. Deusto. 1987. 208p. ISBN: 84-234-0665-2

- Cornelius, Helena; Faire, Shoshana : *Tú ganas, yo gano. Todos podemos ganar. Cómo resolver conflictos creativamente y disfrutar con las soluciones.* Madrid: Gaia ediciones. 1996. 203p. ISBN: 84-88242-27-1

- Curle, Adam: *Conflictividad y pacificación.* Barcelona: Herder. 1978. 345p. ISBN: 84-254-0697-1077

- Casamayor, G. (Coord.) et al.: *Cómo dar respuesta a los conflictos. La disciplina de la enseñanza secundaria.* Barcelona: Grao Editorial. 1998. 159p. ISBN: 84-7827-188-0

- Cascón, Pablo; Martín Beristain, Carlos: *La alternativa del juego: Fichas técnicas.* Bilbao, 1986. DL: BI-1641-86

- Christopher, Elizabeth M.; Smith, Larry E.: *El juego de la negociación: Manual de entrenamiento.* Santafé de Bogotá: Legis, 1992. 180p. ISBN: 985-653-039-6

- Cohen, Richard: *Manual de Entrenamiento en Mediación Escolar.* Belmont, MA: School Mediation Associates, 1990. 21p.

- Colectivo AMANI: *Educación intercultural. Análisis y resolución de conflictos.* Madrid: Editorial Popular. 1995. 270p. ISBN: 84-7884-129-6.

- Colectivo Noviolencia y Educación: *Educación en la Noviolencia* Madrid: Colectivo Noviolencia y Educación, 1996 (marzo). 78p.
- Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUC): *Memoria del Seminario Taller. Participación de la juventud en la construcción de una cultura de convivencia, solidaridad y paz en Centroamérica*. San José, Costa Rica: Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUC), UNESCO. 1997. 298p. ISBN: 9977-30-305-3
- Coordinadora Gesto por la Paz de Euskal Herria = Euskal Herriko Bakearen Aldeko Koordinakundea: *Educarnos en la Tolerancia*. Carpeta didáctica que incluye: Fundamentos teóricos: presentación, objetivos, contenidos, introducción a los ejes.
 - Carpeta 1: Ambientación.
 - Carpeta 2: Las cosas no son lo que parecen.
 - Carpeta 3: Existen alternativas (1): Derechos Humanos, Resolución de Conflictos.
 - Carpeta 4: Existen alternativas (2): Áreas: Lengua y Literatura, Euskera, Inglés.
 - Carpeta 5: Existen alternativas (3): Áreas: Historia, Ciencias Sociales, Ciencias de la Naturaleza.
 - Carpeta 6: Existen alternativas (4): Áreas: Religión y Ética.
 - Carpeta 7: Existen alternativas (5): Áreas: Matemáticas, Educación física, otras.
 - Carpeta 8: Existen alternativas (6): Juegos, Canciones.
 - Carpeta 9: Existen alternativas (7): Qué puedo hacer yo, Experiencias.
 - Carpeta 10: Anexos: Textos de apoyo, Dossier de prensa.
- Bake Hitzak Nº19: *Educación para la paz*, 1996.
Bilbao: Coordinadora Gesto por la Paz de Euskal Herria = Euskal Herriko Bakearen Aldeko Koordinakundea. 1997, 400 folios. ISBN: 84-922770-0-9
- Cornelius, Helena; Faire, Shoshana: *Tú ganas, yo gano. Todos podemos ganar*. Cómo resolver conflictos creativamente y disfrutar con las soluciones. Madrid: Gaia ediciones. 1996. 203p. ISBN: 84-88242-27-1
- De Bono, Edward: *Conflictos: cómo resolverlos de la mejor manera*. Esplugues de Llobregat: Plaza & Janes, 1986. 249p. ISBN: 84-01-36102-8
- De Bono, Edward : *Seis pares de zapatos para la acción. Una solución para cada problema y un enfoque para cada solución*. Barcelona: Paidós, 1992. 179p. ISBN: 84-7509-817-7
- De La Bedoyere, Quentin: *Cómo resolver problemas en equipo*
Barcelona: Granica. 1993. 246 p. ISBN: 950-641-150-6
- Elkarri: *Análisis Transaccional*. Programa de mediación en la escuela para alumnos del primer ciclo de la enseñanza secundaria obligatoria.
- Euskadiko Gazteriaren Kontseilua = Consejo de la Juventud de Euskadi: *Bakerako Heziketari buruzko Euskal Liburua = Libro vasco de educación para la paz*. Bilbao: Euskadiko Gazteriaren Kontseilua. 1997. 112p.
- Fisas Amengol, Vicenç: *Introducción al Estudio de la Paz y de los Conflictos*.
Barcelona: Lerna. 1987. 379p. ISBN: 84-86622-11-5
- Fisas, Vicenç: *Cultura de paz y gestión de conflictos. Prólogo de Federico Mayor Zaragoza*.
Barcelona: Icaria, Antrazyt – UNESCO. 1998. 407p. ISBN: 84-7426-357-3
- Fisher, Roger; Brown, Scott.: *Cómo reunirse creando una relación que lleve al sí: Proyecto Harvard sobre negociación*. Bilbao: Ed. Deusto. 187p. ISBN: 84-234-0939-2
- Fisher, Roger; Kopleman, E.; Kupfer Schneider. A.: *Más allá de Maquiavelo. Herramientas para afrontar conflictos*. Barcelona: Granica, S.A. 1996. 205p. ISBN: 84-7577-402-4
- Folger, Joseph P.; Jones, Tricia S. (Comp.): *Nuevas direcciones en mediación. Investigación y perspectivas comunicacionales*. Barcelona: Paidós, 1997. 356p. ISBN: 0-8039-5551-0
- Gernika Gogoratuz Centro de Investigación por la Paz = Bakearen Aldeko eta Gatazken Transformaziorako Ikerketa Zentroa.: *Transformación de Conflictos y Mediación como propuesta para el desarrollo de la educación para la paz en el sistema educativo vasco. Informe sobre el programa piloto de transformación de conflictos y mediación entre iguales que se está llevando a cabo durante el curso 1993/94 en el Instituto de formación profesional en Barrutialdea de Gernika*. Gernika-Lumo: Gernika Gogoratuz (GGG), 1994 (mayo). 22p.
- Girard, Katryn; Kosch, Susan J.: *Resolución de Conflictos en las Escuelas. Manual para educadores*. Barcelona: Granica, 1996, 331p. ISBN: 84-7577-429-6
- Gobernación de Antioquia: *Prevención y negociación pacífica de conflictos: programa "Pedagogía de la Tolerancia"* Antioquia. Colombia: Gobernación de Antioquia. 1995. 83 p.
- Gobernación de Antioquia. *Comisión de Conciliación Nacional. Defensoría del Pueblo. Prevención y negociación pacífica de conflictos. Programa pedagogía de la tolerancia. Hacia la estructuración de*

- una política nacional permanente de paz. *Tolerancia y Derechos Humanos*. Bogotá: Editorial del Antioquia. 245 p.
- Gottheil, Julio; Achiffirin, Adriana: *Mediación. Una transformación en la cultura*. Barcelona: Paidós. 1996. 256p. ISBN: 950-12-8703-3
 - Grover Duffy, Karen; Grosch, James W.; Olczak, Paul V.: *La mediación y sus contextos de aplicación. Una introducción para profesionales investigadores*. Barcelona: Paidós. 1996. 413p. ISBN: 84-493-0220-X
 - Grupo de Educación para la Paz (GEP) del Consejo Educativo de Castilla y León. Departamento de Didáctica y Organización Escolar de la Facultad de Educación de Valladolid. *III Congreso Estatal de Educación para la Paz: Hacia un Movimiento de Educación para la Paz*. Valladolid: Departamento de Didáctica y Organización Escolar de la Facultad de Educación de Valladolid. 1995. 253p.
 - Howard Ross, Marc.: *La Cultura del Conflicto. Las diferencias interculturales en la práctica de la violencia*. Barcelona: Ed. Paidós Ibérica. 1995. 317p. ISBN: 84-493-0166-7
 - Iglesias Díaz-Calo, Ánxel (Coord.): *Por una Europa de paz. multiétnica e intercultural. I Congreso Europeo de Educación para la Paz*. Teachers for Peace. Santiago de Compostela, 7 a 10 de Julio de 1994. Santiago de Compostela: Comité do I Congreso Europeo de Educación para la Paz. Teachers for Peace. 1995. 584p. D.L.: C-1778-95
 - Jares, Xesus R.: *Educación para la Paz: Su teoría y su práctica*. Madrid: Editorial Popular S.A. 1991. 205p. ISBN: 84-7884-054-0
 - Jelloun, Tahar Ben: *Papá, ¿qué es el racismo?* Madrid: Grupo Santillana de Ediciones. 1998. 95p. ISBN: 84-204-5782-5
 - Judson, Stephenie (Ed.): *Aprendiendo a resolver conflictos. Manual de Educación para la Paz y la NoViolencia*. Barcelona: Lerna, 1986. 273p. ISBN: 84-86622-01-8
 - Kolb, Deborah M. y asociados: *Cuando hablar da resultado. Perfiles de mediadores*. Barcelona: Paidós, 1996. 408p. ISBN: 950-12-8706-8
 - Kriesberg, Louis.: *Sociología de los conflictos sociales*. México: Trillas. 1975. 355p.
 - Lederach, John Paul: *La Regulación del Conflicto Social: un enfoque práctico*. Akron, PA: Mennonite Central Committee. 1986. 179p.
 - Lederach, John Paul; Chupp, Marcos.: *¿Conflicto y violencia? ¿Busquemos alternativas creativas? Guía para facilitadores*. Guatemala: Ediciones Semilla. 1995. 239p.
 - Lederach, Juan Pablo: *Enredos, pleitos y problemas. Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos*. Guatemala: Ediciones Clara-Semilla, comité central menonita. 1992. 98p.
 - Lederach, John Paul: *Educación para la Paz*. Barcelona: Fontamara, 1986. 135p. ISBN: 84-7367-238-0
 - Leritz, Len: *Negociación infalible: Cómo resolver problemas, lograr acuerdos y solucionar conflictos*. Barcelona: Paidós, 1993. 287p. ISBN: 84-7509-883-5
 - Melero Martín, José: *Conflictividad y violencia en los centros escolares*. Madrid: Ed. Siglo XXI. 1993. 106p. ISBN: 84-323-0777-7
 - Ministerio de Justicia y del Derecho. Dirección General de Prevención y Conciliación. Alcaldía Mayor de Santa Fe de Bogotá. *Manual de Herramientas para mediadores. Mediación Escolar. Opciones para hacer las paces. Proyecto con Paz en la Escuela*. Santa Fe de Bogotá: Ministerio de Justicia y del Derecho. Dirección General de Prevención y Conciliación. Alcaldía Mayor de Santa Fe de Bogotá. 1997. 77p.
 - Ministerio de Justicia y del Derecho. Dirección General de Prevención y Conciliación. Alcaldía Mayor de Santa Fe de Bogotá. *Notas sobre Mediación. Convivencia y Escuela. Mediación Escolar. Opciones para hacer las paces. Proyecto con Paz en la Escuela*. Santa Fe de Bogotá: Ministerio de Justicia y del Derecho. Dirección General de Prevención y Conciliación. Alcaldía Mayor de Santa Fe de Bogotá. 1997. 88p.
 - Mireya Torres, Sonia; Fajardo, Luis Alfonso (Coord.): *Pedagogía para los Derechos Humanos y Resolución de Conflictos en la Escuela*. Santa Fe de Bogotá: D. C. Fundación Maestros itinerantes. 1996.
 - Moore, Christopher W.: *El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Barcelona: Ediciones Granica S.A. 1995. 511p. ISBN: 84-7577-401-8
 - Munduate Jaca, Lourdes; Martínez Riquelme, José M.: *Conflicto y Negociación*. Madrid: Eudeme. 1994. 96p. ISBN: 84-7754-186-8
 - Muldoon, Brian: *El corazón del conflicto. Del trabajo al hogar como campos de batalla. Comprendiendo la paradoja del conflicto como un camino hacia la solución*. Barcelona: Paidós. 1996. 107p.

- Nicholson, Michael : *Análisis del conflicto*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos. 1977. 357p. ISBN:84-259-0416-1
- Ortega Pinto, Herbert David: *Guía para el Análisis y Mediación en la resolución de conflictos. Como ayudar a transformar conflictos en relaciones de cooperación*. Guatemala: IRIPAZ publicaciones. 1995. 48p.
 - Padilla, Luis Alberto: *Guía para el análisis y resolución de conflictos*. Guatemala. 1991. 75p.
 - Prutzman, P.; Burger, M.L.; Bodenhamer, G.; et al.: *Respuesta Creativa al Conflicto. La práctica de la paz en el aula. Manual del educador*. San José. Costa Rica: Centro de Estudios para la Paz. 1990?. 132p.
 - Rodríguez Rojo, Martín (Coord.): *III Congreso estatal de Educación para la Paz: Hacia un movimiento de educación para la paz*. Valladolid: Departamento de Didáctica y Organización Escolar de la Facultad de Educación de Valladolid. 1995. 247p. ISBN: 84-600-9257-7
 - Sáez, Pedro: *Unidad Didáctica del Anuario del CIP 1990 - 1991. De la investigación a la Educación por la Paz*. Madrid: Centro de Investigación por la Paz (CIP). 1991. 26p.
 - Sánchez Sánchez, Antonio; Fernández Herrería, Alfonso (Eds.): *Dimensiones de la Educación por la Paz. Teorías y Experiencias*. Granada: Seminario de Estudios sobre la Paz y los Conflictos de la Universidad de Granada, con la Colaboración del Grupo de Investigación "Paz, Problemas Globales y Resolución Pacífica de Conflictos" y del Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad de Granada. 1996. 170p. ISBN: 84-338-2203-9
 - Savater, Fernando: *El valor de educar*. Barcelona: Ariel. 1997. 222p. ISBN: 84-344-1167-9
 - Seminario de Educación para la Paz, Asociación Pro Derechos Humanos: *Educación para la paz: una propuesta posible*. Madrid: Los Libros de la Catarata. 1994. 142p. ISBN: 84-87567-95-9
 - Seminario de Investigación por la Paz.: *Los Conflictos armados: génesis, víctimas y terapias*. Zaragoza. Departamento de Cultura y Educación. Diputación General de Aragón. 1997. 281p. ISBN: 84-7753-671-6
 - Singer, Linda R.: *Resolución de conflictos: Técnicas de actuación en los ámbitos empresarial, familiar y legal*. Barcelona: Paidós. 1996. 269p. ISBN: 84-493-0221-8
 - Slaikeu, Carl A.: *Para que la sangre no llegue al río*. Barcelona: Granica. 1996. 446p. ISBN: 950-641-234-0
 - Sowell, Thomas: *Conflicto de visiones*. Buenos Aires: Gedisa. S.A. 1990. 236p. ISBN: 950-3113-51-0
 - Six, Jean-François: *Dinámica de la mediación*. Barcelona: Paidós. 1997. 227p. ISBN: 84-493-0437-7
 - Suares, Marinés.: *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Barcelona: Paidós. 1996. 309p. ISBN: 950-12-8704-1
 - Touzard, Hubert: *La mediación y la solución de los conflictos: Estudio psicosociológico*. Barcelona. Ed. Herder. 1981. 365p. ISBN: 84-254-1110-6
 - Tuvilla Rayo, Jose (Comp.): *La escuela: instrumento de paz y de solidaridad*. Sevilla: MCEP. 1994. 311p. DL: SE-659-94
 - Uribe Vargas, Diego: *Solución pacífica de conflictos internacionales: la paz es una tregua*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. 1988. 236p. ISBN: 958-17-0032-3
 - Universidad de Antioquia, Dirección de Bienestar Universitario: *Núcleo en manejo de conflictos. Proyecto general, programas de capacitación y asesoría y asistencia*. Medellín. 1998. Marzo. 51p.
 - Uribe Vélez, Álvaro; Sandra Ceballos Arévalo: *Programa Pedagogía de la Tolerancia. Prevención, resolución y negociación pacífica de conflictos. informe de actividades*. Medellín. noviembre de 1997. Antioquia, Colombia: Gobernación de Antioquia. 1997. 53p.
 - Wahlström, Ritta : *Imagen de enemigo: Educación. Paz*. Gernika. Gernika Gogoratuz. Grupo de Investigación por la Paz = Gernika Gogoratuz. Bakarren Aize-o Ikerketa Taldea. 1990. 93p.
 - Weeks, Dudley. *Ocho pasos para resolver conflictos: Mejore sus relaciones profesionales, familiares y sociales*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor. 1993. 333p. ISBN: 950-15-1304-1
 - Zabala, Cesar (Coord.): *Núcleos de educación familiar para la prevención de la violencia*. Santa Fe de Bogotá. 1998. 221.
 - Zavaleta, Esther: *Educación para la convivencia*. Buenos Aires. Grupo Editor Latinoamericano. 1995. 200p. ISBN: 950-694-417-2

EL DIAGRAMA DEL CONFLICTO

