

**E**  
**d**  
**u**  
**c**  
**a**  
**r**  
  
**d**  
**e**  
**s**  
**d**  
**e**  
**y**  
  
**p**  
**a**  
**r**  
**a**  
  
**c**  
**o**  
**n**  
**v**  
**i**  
**v**  
**e**  
**n**  
**c**  
**i**  
**a**

# "Un desafío de la escuela actual"

19 as. Jornadas Nacionales Técnico Pedagógicas de FE.D.I.A.P.

Ituzaingó - Corrientes

Octubre de 2004

Lic. Alejandra Di Donati  
Lic. Rosana Perochena

## **Educar desde y para la Convivencia: “Un desafío de la escuela actual”**

Lic. Alejandra Di Donati - Lic. Rosana Perochena

### **Objetivos:**

- ▶▶ Analizar críticamente y problematizar la temática de las relaciones vinculares en las instituciones educativas desde una perspectiva amplia y compleja.
- ▶▶ Construir nuevos significados sobre el conflicto y los modos de relación y resolución.
- ▶▶ Elaborar estrategias de intervención áulica para su abordaje.

### **Contenidos:**

- ▶▶ Las nuevas demandas de la organización educativa, incertidumbre, complejidad, diversidad.
- ▶▶ La cultura institucional. Paradigmas de gestión y conducción del cambio.
- ▶▶ Actores. Poder. Conflicto. Micropolítica.
- ▶▶ Manejos de conflictos: algunas herramientas para mejorar la comunicación. Mediación y Negociación.

### **Estrategias a desarrollar:**

- ▶▶ Taller teórico-práctico
- ▶▶ Ejercicios grupales
- ▶▶ Lectura de cierre

### **Recursos**

- ▶▶ Retroproyector
- ▶▶ Fotocopias

## Educar desde y para la Convivencia: “Un desafío de la escuela actual”

Lic. Alejandra Di Donati - Lic. Rosana Perochena

### Para comenzar...

Hacemos una lectura “instintiva”. Pensamos:

¿Qué sentimientos se producen en nosotros, qué nos sugiere el relato de este cuento, en qué nos hace pensar?

¿Descubrimos algunas de nuestras actitudes personales que a la vez son colectivas?

¿Cuáles.?

### EL ARBOL FRUTAL Y LA RAMA RESPONDONA

Había una vez un árbol frutal con un enorme tronco y dos grandes ramas que brotaban de él. Con sus fuertes raíces, se hundía en el suelo y se agarraba fuerte a las entrañas de la tierra. Cuando soplaba el viento el árbol se inclinaba y las ramas se torcían. El viento chocaba con sus sacudidas contra el árbol y parecía que iba a arrancar las ramas y que éstas iban a volar tras él. Hasta se podía ir, si se escuchaba bien, los gemidos y suspiros de las hojas al ser abofeteadas por el viento.

Pasado el temporal, todo volvía a la calma. El árbol se levantaba otra vez como si nada hubiera sucedido y se mostraba feliz y contento, orgulloso de sus ramas, del follaje y de sus frutos grandes y maduros.

Todo iba bien hasta que un día... una de las ramas, muy presumida y harta de ser sacudida continuamente por el viento, gritó:

-¡No hay derecho! A mí siempre me toca recibir todas las bofeteadas del viento. Siempre me toca perder las hojas de mi vestido cuando sopla fuerte. Además, siempre es el tronco quien recibe las alabanzas y los saludos cariñosos de las personas. ¡Claro!, él se agarra fuertemente al suelo con sus raíces, como si nada...En cambio yo... Hace frío...yo le abrigo con mis hojas y ramitas. Hace calor y sol..., yo cubro su cuerpo con mis hojas. Hay viento, yo me inclino y casi muero constipada. Además a mí me cortan las ramas año a año y me dejan casi desnuda ¡Qué vergüenza paso en el invierno! ¡Y qué frío cuando cae la nieve! ¡Luego llega la primavera y el verano!... y cuando logro tener frutos vienen los hombres y me arrancan los hijos. Me los quitan y me los arrancan sin cuidado alguno.

¡Sí al menos pidieran permiso! Pero no, siempre hablan del tronco y del tronco: “que es alto, muy alto, muy grande y resistente” Hasta los enamorados escriben sus nombres dentro de un corazón en su corteza. ¡Ah! Esto se acabó. Me divorcio de este árbol ¡¡Se acabó!!.

Y un día de fuerte ventolera, aprovechó para darse un estironcito y desgarrarse del tronco. ¡Ay que feliz se sentía! Al fin era libre, ella solo ella. ¡Cómo reía al ver que el tronco lloraba por la herida producida!

Hasta que de repente se dio cuenta de que las hojas iban volviéndose amarillas, se arrugaban y se desprendían, los frutos se secaban y notó como sin estar unida al tronco ya no tenía vida. Quiso llorar, no pudo, se había secado y ya no era ni una rama.

(Narración adaptada por Antonio Martínez)

## **MARCO TEÓRICO**

### **1. Las nuevas demandas de la organización educativa, incertidumbre, complejidad, diversidad**

#### **Introducción:**

Entredichos, comentarios de pasillo, maloestendidos, prejuicios, modelos mentales tácitos, divorcio entre los que se dice y lo que se hace, violencia en sus distintas manifestaciones, y muchas otras situaciones diarias ganan espacios “paralizando”, se transforman en temas de conversación de los que mucho se habla, pero poco se hace, y se opta: por eludirlos, negarlos, o tratarlos como “hechos naturales”, sobre los cuales no vale la pena intervenir o no existe intervención posible.

Nuestra intención es desterrar explicaciones simples y reduccionistas problematizar el tema en cuestión: esto implica REFLEXIONAR, CUESTIONARSE, HIPOTIZAR, en definitiva ampliar nuestra perspectiva de análisis, asumiendo la complejidad y multidimensionalidad que las relaciones humanas entrañan.

La escuela es un espejo y reflejo de la sociedad, además es el lugar ideal para gestar transformaciones, para sembrar cambios, si privilegia la convivencia democrática instalando la participación, el respeto mutuo y solidarios entre sus actores, si negocia y acuerda determinados criterios, reglas, normas reconocidos y admitidos por todos, este “clima o atmósfera, trasciende a los adultos, y se enseña con el ejemplo a los alumnos”, siendo entonces un verdadero eje transversal: será una escuela abierta a la reflexión, al diálogo a la acción: una escuela que construye el camino hacia la paz.

#### **La Escuela frente al cambio:**

##### **¿QUÉ DECIMOS CUANDO DECIMOS INSTITUCIÓN?**

Cuerpos normativos jurídicos culturas: Ideas-valores-creencias. Relaciones con la ley y el estado. Predomina lo Instituido. Las normas establecen lo legítimo de lo que no le es. Aparecen fuerzas instituyentes, y en este juego dialéctico se dan los cambios.

Toda nuestra vida se desarrolla en instituciones (natural, obligada o voluntariamente)

Las reglas de la Institución (lo Instituido), no limita y da seguridad al mismo tiempo. Los actores sentimos atracción y repulsión. Las leyes dan certidumbre y lo no reglado incertidumbre.

##### **¿QUÉ DECIMOS CUANDO DECIMOS ORGANIZACIÓN?**

Para algunos autores la organización es componente de la institución. La organización es el sustento material de la institución, donde se materializan (Shervastein). Son Unidades social o agrupaciones humanas con fines específicos.

Para otros como Moreno y Yáñez son sinónimos.

Nosotras tomamos “LA ESCUELA EN SU DOBLE DIMENSIÓN: ENFOQUE COMPLENETARIO: ES UNA ORGANIZACIÓN, ES UNA INSTITUCIÓN. DONDE EXISTE UNA DIALÉCTICA DE LO INSTITUIDO E INSTITUYENTE”

##### **¿QUÉ DECIMOS CUANDO DECIMOS ESCUELA?**

Desde el paradigma tradicional-tecnocrático: “este lugar” no acepta la política interna, sino que es neutral, la autoridad es la formal, jerárquica, la división del trabajo y la burocracia son claras.

Desde el nuevo modelo se la define como: **organización débilmente estructurada:**

No tan fuertemente burocrática, sino con todos los elementos interrelacionados.

## Educar desde y para la Convivencia: “Un desafío de la escuela actual”

Lic. Alejandra Di Donati - Lic. Rosana Perochena

Perspectiva Micropolítica (Ball) reconoce que los actores ponen en juego estrategias para influir, negociar, y que las escuelas son “campos de lucha”. Donde existen metas diversas, luchas por el poder. Influencias, intereses y por supuesto conflictos.

En síntesis las instituciones escolares son instituciones complejas. Encierran en íntimo movimiento, en su dinámica, todas las paradojas de la vida social.,

Cada escuela particular es el ámbito, el espacio en dónde se concretiza, a nivel singular, un modo de tipo universal, el que está vigente en la cultura de una época y en un sistema social determinada. Algunos de sus componentes básicos, que al ser descriptos y analizados sirven como indicadores de la identidad y singularidad de cada escuela en particular son:

- ☉ Un espacio material con instalaciones y equipamientos
- ☉ Un conjunto de personas con determinación de roles y funciones. Actores: tienen existencia en una red de relaciones.
- ☉ Un proyecto vinculado a un modelo de mundo y persona socialmente valorados, expresados en un currículo.
- ☉ Una tarea global que vehiculiza el logro de los fines y sufre alguna forma de división del trabajo.
- ☉ Una serie de sistemas de organización que regulan las relaciones entre los integrantes humanos y los materiales comprometidos en la realización de la tarea (Lidia Fernández).

La interacción de todos estos componente en un determinado espacio geográfico, en un particular tiempo histórico y con una singular trama de relaciones sociales, da como resultado una serie de productos materiales y simbólicos que conforman la CULTURA INSTITUCIONAL, lo propio de cada escuela, lo que la hace ÚNICA E IRREPETIBLE.

La cultura Institucional es metafóricamente hablando el escenario, es el modo en que son percibidas por los miembros las políticas y las prácticas, dando un marco para comprender las situaciones cotidianas, orientado las decisiones y actividades de todos los que allí actúan. Toda cultura Institucional halla sustento en el IMAGINARIO INSTITUCIONAL: Conjunto de imágenes y representaciones, generalmente inconscientes que producidas por sujetos y grupos tienen sus relaciones personales, sociales y/o vinculadas con el conocimiento.

En la vida de la escuela tanto los hechos considerados anómalos, disfuncionales, como aquellos rutinarios, cotidianos, son pasibles de ser analizados. Pero cada situación de una realidad institucional particular, para ser verdaderamente comprendida debe ser analizada:

- ☉ En todos sus ámbitos de expresión (individual, interpersonal, grupal, organizacional y comunitaria).
- ☉ Desde el punto de vista de todos los actores
- ☉ En la trama de significaciones particulares
- ☉ A la luz de sus sentidos socio histórico.

La escuela desde su origen y por sus funciones, es conflictiva y contradictoria: nace con el mandato fuerte de EDUCAR A TODOS CON IGUALDAD DE OPORTUNIDADES, AL MISMO TIEMPO QUE NECESITA DIFERENCIAR PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO.

Además aparecen conflictos en torno a::

- ☉ Pluralidad de pertenencias
- ☉ Definición, operativización y concreción del PEI
- ☉ La autoridad formal y funcional.

## **Educar desde y para la Convivencia: “Un desafío de la escuela actual”**

Lic. Alejandra Di Donati - Lic. Rosana Perochena

- ☞ Los cambios a nivel macro: transformaciones (alteran la estructura básica de lo educativo y organizacional), y reformas: (no alteran la estructura básica del sistema)
- ☞ Los cambios a nivel micro: innovación y novedad

Hoy se enfrenta a grandes desafíos, que también encierran conflictos, entre ellos:

- ☞ Eliminar la desigualdad NO la diversidad.
- ☞ Entender que igualdad no es uniformidad.
- ☞ Democratizar el acceso, producción y distribución del conocimiento de calidad para todos.
- ☞ Enfrentar la masividad con equidad

### **Los actores y el poder**

Todos los actos están sujetos a un gran sistema de relaciones interpersonales donde las emociones, los sentimientos y los aspectos cognitivos están presentes y configuran parte del ámbito educativo. Así mismos están ligados a situaciones personales, familiares y al ámbito social en el que se encuentra no sólo el actor sino la escuela.

En toda Institución existen zonas de **CLIVAJE: INTERSTICIOS. ZONAS DE RUPTURA O FRACTURA ENTRE** directivos y docentes, docentes-docentes, docentes alumnos, etc.

Alrededor de la palabra PODER EXISTEN INNUMERABLES PREJUICIOS Y MODELOS MENTALES...

HABLAMOS DE PODER EN EL SENTIDO DE CAPACIDAD PARA EJERCER UNA INFLUENCIA, CAPACIDAD PARA REALIZAR, A TRAVÉS DE LA INTERRELACIÓN UN CAMBIO DE CONDUCTA EN OTROS, SE TRATA DE UN POTENCIAL DE INFLUIR SOBRE OTROS A TRAVÉS DE CIERTOS MEDIOS.

El poder siempre representa una relación asimétrica, que en el caso de las instituciones se origina y emana de dos fuentes diferentes, se legitima o autentica desde:

📖 **Las posiciones de los distintos actores: determinada por la estructura formal. Y a través de la Influencia: toma de decisiones (funcional)**

📖 **La posesión de determinados saberes**

En las escuelas existe una línea estructural de autoridad dentro de la cual las personas se ubican en diferentes posiciones y desde ellas queda legalizada la red oficial de poder. Las relaciones jerárquicas se organizan desde la dirección hacia los docentes y desde ellos a los alumnos, y permean todas las interrelaciones entre los actores.

Pero autoridad y poder no siempre están juntos. La autoridad por ejemplo la tiene el docente, pero en cambio, el poder puede ser ejercido también por sus alumnos.

El problema se peseta cuando se aborda la resolución de los conflictos a través del ejercicio de la autoridad, provocando un clima de tensión ante el cual los actores no saben cómo actuar, de qué manera resolver la cuestión, que suele quedar sumergida en el currículo oculto de las relaciones interpersonales y en el clima general que las sustentas

Para poder cambiar esta visión y forma de reacción, es necesario reformular el tema del poder tal como lo venimos delimitando y tal cómo es entendido en las escuelas: Siguiendo a Foucault es interesante considerar el poder no como un recurso, ni como una propiedad de una persona, sino como una estrategia, una red de relaciones en actividad y en circulación permanente. Este autor estudio al sujeto nunca al poder, pero descubrió que era imposible analizarlo sin comprender el entramado de redes de poder que se ejercen sobre él atravesándolo, y que, a su vez, el sujeto retransmite.

## **Educar desde y para la Convivencia: “Un desafío de la escuela actual”**

Lic. Alejandra Di Donati - Lic. Rosana Perochena

*Si reconocemos que los actores educativos no son tan solo docentes y alumnos sino todo el personal institucional, las familias, la comunidad y en definitiva la sociedad en su conjunto, y sí afirmamos que el poder NO es propiedad de ninguno de ellos sino que “circula” a través de las relaciones que se establecen PODEMOS COMENZAR A DESOCULTAR LOS HECHOS Y SITUACIONES PARA COMENZAR A PROBLEMATIZARLOS.*

Con esto queremos decir que es fundamental que cada uno de los actores, incluidos nosotros mismos, se posicione y responsabilice desde su propio lugar para intentar resolver los problemas de convivencia, construyen una comunidad escolar democrática, aunque parezca difícil desde la estructura formal jerárquica y burocratizada de las instituciones educativas.

### **El paradigma de la Complejidad. Construcción de sentidos.**

La teorización de Morin acerca de la epistemología de la Complejidad es, valga el juego de palabras, COMPLEJO. Al escribir está sentando las bases de un modelo de pensamiento que pueda dar cuenta de la complejidad de lo real, no está pensando en las instituciones educativas ni en nuestra realidad, que conviene recordar está inmersa en una realidad más abarcativa. Pero lo cierto es que su teoría se convierte en una herramienta extraordinaria para explicar a las instituciones educativa su dinámica y la realidad que las circunda y que las atraviesa.

Este autor nos invita a abandonar un pensamiento reduccionista y monocausal, (propio de la cultura occidental cristiana, manejada por la lógica), y pensar en términos de multicausalidad y de sistema.

En Nueva York un director ejecutivo de una empresa internacional resuelve el cierre de una fábrica de pilas, y a muchos kilómetros de distancia en un barrio de Bs. As. una familia entra en crisis. ¿pensamos cuando cayó el Muro de Berlín o cuando implosionó la Unión Soviética que esto tendría impacto en nuestras escuelas? ¿se nos ocurrió que las políticas neoliberales y de mercado en nuestro continente y el mundo tendría efectos sobre el qué y cómo se enseña en nuestras escuelas”

**EFFECTIVAMENTE TODO ESTÁ EN TODO Y RECÍPROCAMENTE.**

**TODO ES AYUDADIO Y AYUDANTE**

**EN LO SOCIAL COMO EN LAS INSTITUCIONES NADIE PUEDE PENSARSE POR AFUERA, TODOS INTEGRAMOS UN SISTEMA Y NO HAY ACCIONES SIN CONSECUENCIAS**

**LA ESCUELA ES UNA PARTE MÁS DEL TODO, DE LA SOCIEDAD Y DEL MUNDO, SÓLO ES POSIBLE COMPRENDER LOS FENÓMENOS QUE OCURREN EN ELLA A TRAVÉS DEL CONOCIMIENTO DE SUS MÚLTIPLES ATRAVESAMIENTOS.**

Esta perspectiva brinda un marco desde dónde reflexionar acerca del conflicto, la violencia, etc. Para luego analizarlos sin hacer reduccionismo, desplegando todo el abanico de explicaciones posibles

### CONFLICTO

Todas las personas desarrollan sus vidas en el marco de instituciones de distinto carácter, estableciendo intercambios con otros. En este juego de relaciones se producen cruces de opinión, confrontación de visiones, intereses y puntos de vista, lo que puede ser motor de conflictos y crisis. Sin embargo, estos movimientos que suelen vivirse como negativos hacen a la riqueza de las relaciones.

### ¿CÓMO DEFINIMOS EL CONFLICTO?

- El conflicto es un elemento inherente a las relaciones humanas
- El conflicto es constitutivo de las relaciones interpersonales. Como tal no puede ser eludido ni eliminado. Debe abordarse y manejarse con herramientas adecuadas para su resolución.
- El conflicto es un proceso y no un producto, implica una interacción de diversos factores que requieren ser comprendidos para luego dar lugar a acciones concretas. No existen situaciones conflictivas de por sí, sino diferentes modos de abordarlas.
- El conflicto es una señal de alarma que viene de dentro o fuera de la institución.
- Los conflictos son inherentes a los procesos que se desarrollan en la vida institucional, representan espacios de crecimiento y aprendizaje.

### ACERCA DEL CONFLICTO

Para alcanzar una adecuada comprensión de los conflictos institucionales se requiere el análisis de sus componentes: origen, fuentes, tipos, creencias y posturas.

Cada uno de los componentes representa una lente por donde mirar el conflicto. Estas miradas no son excluyentes. Si bien cada una representa una puerta de acceso diferente, son complementarias.

La construcción de estrategias para el análisis de conflictos facilita la comprensión de su estructura, lo que permite la construcción del mapa del conflicto, esta herramienta puede facilitar la formulación de hipótesis y la toma de decisión acerca de los cambios a seguir para su resolución.

Los conflictos son inherentes al funcionamiento Institucional, parte de su dinámica. Los hay

- ⇒ **Previsibles:** recurrentes, alteran la realidad pero no son novedad, sobre los que podemos actuar de manera proactiva, anticiparnos.
- ⇒ **Imponderables:** hacen irrupción, son novedosos, pueden tener un carácter *retroversivo*, deseo de los actores de retorno a la historia institucional o *proversivos*: deseo de los actores de proponer proyectos de innovación.

### **Frente a los conflictos las posturas pueden ser:**

- ☹ Ignorarlos, no son tomados como tales.
- ☹ Eludir explicitarlos (aparecen como rumores)
- ☹ Se redefinen y disuelven, se tratan con negociación y acuerdos
- ☹ Se elaboran y resuelven: se buscan sus causas, se los plantea como problemas y se acuerda la toma de decisiones: se convierten en situaciones de aprendizaje institucional.

## **Educar desde y para la Convivencia: “Un desafío de la escuela actual”**

Lic. Alejandra Di Donati - Lic. Rosana Perochena

En relación a esto existen tres paradigmas:

- 1) Tecnocrático. Técnico racional. Positivista. Tradicional: El conflicto es negativo, es una disfunción. Hay que evitarlo, disolverlo.
- 2) Interpretativo-sistémico: es aceptado. Positivo. Se debe consensuar y negociar.
- 3) Interpretativo-crítico-social: es natural. Positivo. “motor de cambios”

### **MAPA DEL CONFLICTO**

- ORIGENES: ¿Quiénes son las partes en conflicto? ¿Cómo las puede caracterizar?
- FUENTES: ¿Por qué es este conflicto? ¿Cómo se lo puede caracterizar en forma amplia?
- TIPOS: ¿Qué tipo de conflicto es este en términos de en qué punto es más probable que se de un avance hacia su resolución? ¿Qué tipo de conflicto es este en términos de la potencial facilidad de resolución?
- CREENCIAS: ¿Qué creen las partes acerca de los objetivos y los resultados de la resolución del conflicto? Es decir ¿Qué piensan que va a suceder?
- POSTURAS: ¿Qué buscan satisfacer las partes en conflicto? ¿Cómo podemos caracterizar lo que dicen que quieren?

El conflicto puede darse entre dos o más individuos (interpersonal), dentro de un mismo grupo (intragrupal) o entre varios grupos de la misma institución o con otras instituciones (intergrupal).

En toda institución se encuentran presentes una o varias culturas, es decir diversos modos de percibir y sentir la pertenencia a un grupo, lo que determina el sentido de la visión que tiene el individuo de la realidad en la que interactúa.

Una vez establecidas las partes involucradas, la siguiente cuestión a abordar es el motivo que originó el conflicto, es decir reconocer el tema o categoría que le dio lugar.

También es importante a la hora de resolver conflictos las creencias o actitudes asumidas por los involucrados, la concentración destinada a alcanzar la meta, el nivel de comprensión o agresividad que se pone en juego, la percepción que se tiene de uno mismo y de los demás, entre otros.

La postura que asumen los implicados frente a cualquier situación de conflicto está relacionada con tres factores, estos son: sus posiciones, sus intereses y sus necesidades.

Las posiciones refieren a lo inicialmente las personas creen que quieren, por ello mismo son rebatibles y pueden ser cuestionadas y confrontadas. Se centran en los resultados esperados y en ese sentido suelen ser rígidas.

Los intereses representan el contexto en el que se plantea una posición, le otorgan sentido en la medida en que la enmarcan.

Las necesidades representarían el contexto mayor que engloba a las posiciones y los intereses.

### **TIPOS DE CONFLICTO**

- Verídico. El conflicto existe objetivamente. Es probable que se resuelva con facilidad.
- Contingente: El conflicto depende de circunstancias que pueden ser cambiadas fácilmente
- Desplazado: El conflicto expresado es distinto al conflicto central
- Mal atribuido: El conflicto se expresa entre partes que no corresponden

## **Educar desde y para la Convivencia: “Un desafío de la escuela actual”**

Lic. Alejandra Di Donati - Lic. Rosana Perochena

- Latente: El conflicto aún no se ha expresado
- Falso: El conflicto se basa en una mal interpretación o una mala percepción

La presencia de conflictos depende de la forma en que los miembros de la institución viven estas situaciones y del repertorio de respuestas de que se dispone para enfrentarlas.

- a) Una primera mirada del conflicto en las organizaciones es aquella que entiende que la armonía es una condición necesaria para el desarrollo de la organización, por lo cual una situación de conflicto impide ese desarrollo. Lo viven como una amenaza, una señal de alarma sobre algo que no está funcionando bien.
- b) Otra mirada es aquella que entiende que el conflicto existe en la medida en que las personas lo perciben como tal. Por ello lo que es una situación conflictiva para unos puede no serlo para otros. Todo depende de los parámetros y posibilidades de respuestas de los que disponga esa institución o persona.
- c) Una tercera perspectiva es aquella para la cual el conflicto es algo inherente a la vida social. Las contradicciones entre las partes permite la transformación de las organizaciones en la medida en que resultan nuevas síntesis superadoras del estado anterior. De allí que el conflicto lejos de ser vivido como una amenaza constituye el factor de posibilidad de crecimiento de la organización, es decir es el motor de todo cambio.

Los conflictos resultan útiles ya que permiten:

- Clarificar posiciones
- Contribuir al desarrollo de las propias habilidades
- Producir aumentos en los niveles de motivación de la conducta del individuo
- Obligar a las partes a buscar medios más adecuados para resolver el problema y puede mejorar la calidad de las relaciones
- Dirigir la atención de los directivos hacia los cambios necesarios en la institución
- Incrementar la innovación como consecuencia de la pluralidad de puntos de vista

A la vez, no asumirlos, puede resultar negativo en la medida en que puede llevar a:

- Distorsionar los objetivos institucionales
- Bloquear los flujos de la comunicación
- Reducir la colaboración y la cohesión entre los miembros
- Desperdiciar energía y desaprovechar recursos
- Producir tensión
- Generar frustración y hostilidad

Es más probable que se dé una resolución satisfactoria a un conflicto cuando:

- Los involucrados comprenden las necesidades subyacentes a las que hay que dar respuesta
- Se pone el acento en explorar los intereses de todos
- Se distinguen las posiciones de los intereses
- Se definen los intereses a través de un proceso consciente en el que no se dan cuestiones por supuestas.

## **Educar desde y para la Convivencia: “Un desafío de la escuela actual”**

Lic. Alejandra Di Donati - Lic. Rosana Perochena

- Se centra la mirada en los intereses, y no en las posiciones, buscando respuestas y sometiéndolas a discusión.

El término conflicto es polisémico, es decir que admite habitualmente una multiplicidad de significaciones, pero en general no todo lo que se nombra como conflicto realmente lo es. De este modo se hace necesario recuperar la idea de conflicto como algo potencialmente positivo, en la medida en que permite generar procesos de aprendizaje en las instituciones que lo atraviesan, reforzando el desarrollo de una cultura colaborativa, donde todos se sientan implicados con la tarea y asuman responsabilidades con relación a ella.

A menudo se utilizan los términos disputa y conflicto como sinónimos, pero en realidad no lo son. El conflicto es un proceso y la disputa puede ser uno de los varios componentes del conflicto.

El conflicto suele aparecer en la organización de muchas maneras:

- **DISPUTAS:** Pueden expresarse a través de agravios, demandas legales, amenazas. Son señales de insatisfacción y conflictos sin resolución, representan su efecto secundario y constituyen su cara más visible.
- **COMPETENCIA:** En general expresa la lucha por el poder que suele estar ligado a posiciones de prestigio que desean ser obtenidas por miembros o grupos dentro de la institución.
- **SABOTAJE:** Es una manifestación no tan sutil del conflicto, encierra una actitud hostil hacia la institución que compromete su integridad y la pertenencia de los miembros, dado que a veces conduce a la destrucción de la organización.
- **INEFICIENCIA O FALTA DE PRODUCTIVIDAD:** El trabajo lento y a desgano, la falta de calidad o la baja productividad, suele ser un indicio de la existencia de un conflicto, tanto en estado latente como manifiesto.
- **BAJA MORAL:** Se asocia a la existencia de un conflicto. Por lo general se trata de una situación de mucha frustración, sea por acción sin éxito o inacción. Al no existir en la institución mecanismos de protección de los miembros, es común que se pierda energía y motivación.
- **RETENCION DE INFORMACIÓN:** En muchas culturas cooperativas la información es poder y retener la información el algo que se ejerce como una forma de tener control. Suelen establecer una suerte de castas de información, es decir que sólo se pueden compartir ciertos datos si se cumple con determinadas condiciones.

### **RESPUESTAS DE LAS ORGANIZACIONES AL CONFLICTO**

El modo en que las instituciones enfrentan los conflictos es muy variada y depende de muchos factores, pero siempre constituyen la expresión de la cultura de esa organización, las actitudes, prácticas y creencias de sus miembros.

En general suelen agruparse en dos grandes modos de respuesta: enfrentar el conflicto o eludirlo, donde para cada uno de ellos existe multiplicidad de acciones posibles:

- a) **ENFRENTAMIENTO DEL CONFLICTO:** Esta posición en general es la más positiva en tanto implica un esfuerzo por superar el conflicto hallando modos de resolverlo, lo que permite habitualmente incorporar elementos nuevos a la organización generando espacios de aprendizaje entre sus miembros.

## **Educar desde y para la Convivencia: “Un desafío de la escuela actual”**

Lic. Alejandra Di Donati - Lic. Rosana Perochena

b) ELUDIR EL CONFLICTO: Se manifiesta de diferentes formas:

- Negar: este tipo de respuesta suele producirse en organizaciones que tratan de mantener la imagen de que todo está bien, la cultura de la organización niega el conflicto por considerarlo como negativo para su funcionamiento.
- Evitar: el mecanismo más común es el desplazamiento del conflicto a otros grupos o personas de la institución.
- Acomodar: esta posición busca resolver el conflicto apaciguando a las partes, tratando de que el problema pase lo más desapercibido posible. Es el resultado de la combinación en la acción de las actitudes de negar y evitar el conflicto, buscando una alternativa que sea lo menos notoria en sus efectos, aún cuando signifique sostener pactos entre partes para mantener el problema en silencio.

### **RESOLUCION DE CONFLICTOS**

Las instituciones ofrecen un vasto repertorio de respuestas frente a los conflictos, esta variedad está determinada por diversos factores: presiones externas e internas sobre la institución, cultura institucional, grado de formalización de la organización, características de las partes involucradas, etc.

Existen tres tipos básicos de métodos tomando como elemento central para su caracterización el modo en que la organización responde a las situaciones de conflicto:

1.- METODOS BASADOS EN LA FUERZA: Este tipo de respuestas se manifiestan por la vía de la fuerza y la violencia. Expresiones de este método lo constituyen las huelgas, la exclusión de personal y la cancelación de servicios. La idea de conflicto que subyace a esta concepción es aquella que la concibe como algo negativo, que debe ser eliminado. Este tipo de respuestas se suelen asociar a organizaciones con un alto grado de burocratización en su desempeño, unido a una estructura verticalista. Se

trata en su mayoría de respuestas unilaterales y arbitrarias que generan situaciones de mucha tensión entre sus integrantes. Este es un caso de resolución donde todos pierden.

2.- METODOS BASADOS EN EL DERECHO: Se apoyan en reglamentos y principios fijos, provenientes del derecho, los méritos, la credibilidad y las posiciones. Aquí están incluidos el litigio y el arbitraje obligatorio. Terceros tales como árbitros y jueces determinan quien tiene la razón frente a un determinado conflicto. Este tipo de métodos están centrados en una visión legalista del conflicto, responden a la vía jerárquica tradicional, dando lugar a la participación, siempre que cuadre dentro de las reglamentaciones vigentes.

3.- METODOS BASADOS EN LOS INTERESES: Son aquellos en los que las partes definen sus preocupaciones, necesidades o deseos como punto de partida para encarar la resolución de los conflictos. Se buscan las causas que dieron origen al conflicto y se discuten los caminos de solución posibles, de manera que resulten aceptables y satisfactorios para todos. Estas soluciones toman en cuenta todos los intereses de las partes. Dentro de este grupo se inscriben la mediación, la negociación de significados, la facilitación. Estos métodos resultan en su conjunto los más beneficiosos para encarar cualquier situación de conflicto ya que en este marco las soluciones que se adoptan apuntan a que todos ganen. Demandan la participación activa de todos los integrantes y lleva a la creación de una cultura institucional colaborativa.

### **NEGOCIACION**

El vertiginoso cambio que experimenta el mundo con sus evoluciones y conocimientos nuevos implica la necesidad de cambiar de orientación al pensar y al actuar. En la mayoría de los casos el rendimiento de una organización se queda a la zaga de lo que se pretende alcanzar, a pesar de los esfuerzos desplegados para reaccionar de modo flexible, de promover innovaciones y promover el desarrollo de la propia organización.

La escuela ubicada en la sociedad moderna, sujeta a cambios, es cada vez más una sociedad en proceso de negociación, en ella la dirección, el personal, los padres y alumnos contribuyen a integrar o intentan contribuir a configurar la propia autonomía escolar.

El entendimiento se transforma en un proceso trascendental, porque todos los involucrados representan verdades parciales.

La negociación es un acto que se realiza entre dos o más partes en las que unas intentan recibir algo de las otras, implica un proceso de comunicación recíproco, dirigido precisamente a la concreción de un acuerdo entre las partes, sujeto a los intereses en que cada caso, son defendidos por ellas y determinado por los márgenes de actuación disponibles. Los acuerdos se basan en la confianza, en el entendimiento y en el respeto.

Negociar es el proceso para solucionar situaciones en las que existen objetivos parcialmente enfrentados entre dos o más partes. Es preciso negociar para satisfacer los intereses propios se necesita del otro que, al mismo tiempo, tiene sus propios intereses. La necesidad mutua constituye el núcleo de toda negociación. Su esencia es la búsqueda de cooperación de la otra parte para poder alcanzar los objetivos.

La negociación basada en principios, se apoya en algunas consideraciones como:

- Separar las personas del problema
- Concentrarse en los intereses de cada uno.
- Generar una variedad de posibilidades antes de actuar
- La evaluación de resultados debe basarse en algún criterio acordado

Al negociar es posible distinguir entre intereses individuales, conjuntos, contradictorios y compensables entre sí. Según como estén definidos los intereses de las partes y la meta que se intenta alcanzar, el beneficio individual máximo dependerá de tres factores o variables:

- De la propia estrategia
- De la estrategia de los demás jugadores
- De la casualidad

Negociamos todos los días con colegas, con nuestra familia, escuchamos noticias sobre negociaciones del gobierno con los sindicatos, entre países, etc. Para negociar es necesario un trato respetuoso entre las partes, estableciendo una vía de comunicación recíproca con la finalidad de llegar al acuerdo.

Para que la negociación sea un proceso exitoso, es necesario desarrollar una metodología que:

- Posibilite la realización de un acuerdo inteligente para los involucrados
- Sea eficiente en el uso de los recursos: tiempo, esfuerzo, gente, energía.
- Afiance la relación entre las partes construyendo un vínculo sólido en el tiempo.

## **PERCEPCIÓN Y REALIDAD SUBJETIVA**

### **EXPERIENCIAS**

- Vivencias emocionales fundamentales
- Patrones de comportamiento provenientes del hogar paterno
- Biografía propia en calidad de hipótesis
- Exitos de estudios
- Peculiaridades culturales

### **SENSACIONES INDIVIDUALES**

- Deseos
- Anhelos
- Expectativas
- Motivación
- Estado físico
- Enfermedades
- Síntomas físicos

### **PERCEPCIONES SOCIALES**

- Convenciones imperantes en el mundo de vida
- Asimilación de papeles definidos
- Asimilación de expectativas sociales
- Búsqueda de ideales propios
- Personas que son ejemplos positivos o negativos
- Imagen del enemigo, chivo expiatorio

La interpretación de las percepciones y de la realidad subjetiva dependen de las vivencias y experiencias acumuladas, y también, del mundo de vida, del individuo, en el que se establecen las pautas para el comportamiento sociocultural. Este mundo cotidiano en el que transcurre nuestro quehacer, incide de modo decisivo en el estado de ánimo y la condición física de la persona en todo momento, que repercuten en la interpretación de lo percibido, por ello cuando empiezan las negociaciones es posible que las diferentes motivaciones o expectativas sean de gran importancia a raíz de las experiencias positivas o negativas hechas antes, sin que de ello sean conscientes las contrapartes que negocian.

Otro interrogante surge en relación con el entendimiento y las posibilidades de una comprensión mutua a través de canales de comunicación establecidos, ya que muchas negociaciones fracasan precisamente en este aspecto. Mientras que a nivel de los contenidos se establece comunicación a través de la palabra, informaciones, datos y hechos, a nivel de las relaciones entre las partes suele pasarse por alto. Partiendo del planteamiento clásico bidireccional de emisor-receptor, y llegando a una situación de diálogo entre las partes, la comunicación no solo transcurre en círculos y en función de relaciones interactivos, determinados por el contexto de las relaciones recíprocas, sino que además incluye cuatro aspectos que son importantes para el emisor y el receptor:

- Aspecto concreto o sobre lo que yo informo
- Aspecto de relaciones o lo que yo pienso de ti y cual es la relación entre nosotros.
- Aspecto de la revelación propia o lo que yo doy a conocer sobre mí mismo
- Aspecto del llamamiento o lo que yo quiero que tú hagas

## **Educar desde y para la Convivencia: “Un desafío de la escuela actual”**

Lic. Alejandra Di Donati - Lic. Rosana Perochena

Los comunicados o mensajes no sólo se emiten a través de cuatro canales, sino también que son recibidos por cuatro oídos diferentes. Es muy probable que lo dicho por el emisor no coincida con lo escuchado por el receptor. Considerado esto es comprensible el porque de tantos malos entendidos, y por que se consideran dentro de la negociación como algo normal, por lo que es necesario que se produzca la meta comunicación.

Conseguir la meta comunicación es una condición sine qua non para el éxito de cualquier negociación, se produce en términos concretos por un acuse de recibo consciente que, en calidad del resultado es una fusión entre la percepción, la interpretación y los propios sentimientos, contiene la información sobre las actitudes conscientes e inconscientes sobre los complejos idiomáticos y las señales corporales que fueron recibidas por el receptor.

### **MEDIACION**

La mediación es un proceso de cooperación, en vista a la resolución de un conflicto, en el que un tercero imparcial es solicitado por los protagonistas para que los ayude a encontrar un acuerdo satisfactorio.

Es una actividad práctica, destinada a facilitar el diálogo a fin de redefinir y resolver las disputas, a partir de los intereses en juego, como un medio de atribuir a los propios protagonistas del conflicto la toma de decisiones al respecto.

Existen tareas concretas a realizar en tiempos también acotados: identificar los problemas por resolver, definir las reglas según las cuales se va a negociar, replantear los conflictos teniendo en cuenta los intereses subyacentes, y abordarlos hasta producir un acuerdo satisfactorio para las partes pero sin intervenir en la elaboración de la decisión.

Un objetivo básico de la mediación es lograr, más allá del acuerdo, la colaboración de las partes en un proceso que conduzca al acuerdo.

**La mediación es un proceso colaborativo, de autocomposición del conflicto, con economía de tiempo, dinero y energías, voluntario, consensual e informal, que pone el acento en el futuro. Otra característica es la confidencialidad, que permite a las partes sentirse libres para explorar todos los aspectos de su disputa y los posibles caminos para un acuerdo.**

La mediación, en tanto forma de encarar conflictos entre personas o grupos, es aplicable a cualquier ámbito y por todas aquellas personas que en su quehacer cotidiano trabajen en situaciones en las que se presentan o puedan presentarse conflictos interpersonales.

### **MEDIADOR**

El proceso de mediación forma un continuo con la negociación. En la mediación interviene una persona o un grupo de personas que parten de una posición de estricta neutralidad, por lo que su delicada tarea puede ser aceptada por las dos partes enfrentadas. No obstante, no basta con que una persona se considere neutral a sí misma, sino que debe ser reconocida como tal por todas las personas implicadas.

El mediador representa a la institución en la búsqueda de la solución. Facilita el diálogo con el objetivo explícito de resolver el problema. El primer beneficio que surge es una amortiguación de la tensión existente.

El mediador no se limita a facilitar el consenso para arribar a una solución, sino que se convierte en el responsable del seguimiento acerca del cumplimiento de los acuerdos e incluso de la evaluación de los mismos.

Es necesario diferenciar en el proceso de mediación dos instancias: una de proceso y otra de contenido.

## **Educar desde y para la Convivencia: “Un desafío de la escuela actual”**

Lic. Alejandra Di Donati - Lic. Rosana Perochena

En la primera, la intervención de una tercera parte ayuda a las partes a resolver los problemas sin sugerir ninguna solución en particular. Motiva, permite expresar sus sentimientos, facilita la comunicación o proporciona un ambiente adecuado.

En la segunda, en cambio, se trata de sugerir alguna solución en particular.

La mediación no se orienta únicamente al resultado final sino que hace énfasis en el proceso de diálogo, de manera que los contendientes se impliquen en todas las fases:

- Aceptación y reconocimiento del mediador
- Análisis de las causas que originaron el conflicto
- Identificar el problema
- Asunción de la propia responsabilidad
- Revisión de los mecanismos que permiten resolver diferencias: mejora de la comunicación, actitud colaborativa, empatía, negociación sobre intereses.
- Análisis de las diferentes posibilidades de acuerdo
- Asunción de la mejor solución posible
- Aplicación de lo acordado
- Publicitar el acuerdo y el proceso que se ha seguido

Las funciones del mediador son:

- Investigar si cada una de las partes está motivada para resolver el conflicto
- Clarificar los problemas más importantes
- Tratar de mantener un equilibrio en la situación de poder
- Alternar las fases de diferenciación e integración
- Promover situaciones tendientes a la apertura
- Aumentar comunicación confiable
- Ayudar a encontrar soluciones alternativas
- Inaugurar los canales de comunicación que promuevan o hagan más eficaces los intercambios
- Legitimar y ayudar a las partes a reconocer los derechos de los otros y los propios
- Ocupar el lugar del instructor que educa a los negociadores en los procedimientos inherentes a la mediación.

Para trabajar adecuadamente el mediador ha de construir un mapa del conflicto, que le permitirá delimitar el problema, construir hipótesis acerca de sus causas y anticipar estrategias de solución.

- **DISCIPLINA DE ORIGEN:** La actividad del mediador requiere capacitación específica y el desarrollo de aptitudes a través de entrenamientos diseñados para ese objetivo. La práctica de la mediación supone capacidad de escucha y registro y manejo de los problemas emocionales que, sin duda, se desplegarán durante el proceso, pero pone el acento en la producción de decisiones tendientes a lograr un acuerdo, con miras al futuro.
- **CO-MEDIACION:** Una mirada interdisciplinaria
- **ROL DEL MEDIADOR:** El mediador da una guía imparcial con criterio objetivo, presentando nuevas perspectivas y equilibrando el poder a través de opciones para una ganancia mutua, guía selectivamente a las partes, esto significa que enfatizará lo socialmente preferible e

## **Educar desde y para la Convivencia: “Un desafío de la escuela actual”**

Lic. Alejandra Di Donati - Lic. Rosana Perochena

inhibirá lo desfavorable. El papel del mediador es concentrarse en el proceso, mientras que las partes en conflicto deben aportar la creatividad.

- **EQUILIBRIO DE PODER:** Equilibrar el poder en una mediación no implica que el mediador se ponga a favor de la parte más débil. Sus intervenciones deben garantizar el reconocimiento de los distintos tipos de poder que se están ejerciendo, qué grado de efectividad tienen, con qué determinación se ejercen y qué reacción están generando. Es importante visualizar no sólo desde dónde se ejerce el poder, sino también hacia dónde se dirige y el impacto que tiene. Equilibrar el poder es precisamente poner de manifiesto los aspectos descriptos y contraponer un tipo de poder con otro, para promover de esta manera un enfoque más realista de la situación.

### **MEDIACION ESCOLAR**

La escuela como institución está atravesada por dos funciones sociales contradictorias entre sí:

Por un lado, es una de las instancias básicas de reproducción social, formadora de los valores y de las conductas propias que esta sociedad instituye y necesita para su perpetuación. Desde esta perspectiva, la escuela es un instrumento al servicio de la permanencia del orden social instituido.

Por otro lado, cada vez que se piensa en un cambio social profundo, se dice que éste debe comenzar necesariamente por la educación. La escuela resulta así ser depositaria de las expectativas de cambio social de los ciudadanos, y adquiere por ello un carácter instituyente que tiende a negar la validez del orden social instituido.

La paradoja se resuelve si se considera la naturaleza dialéctica de la relación entre lo instituido y lo instituyente en la escuela. Es el lugar donde conviven los rasgos del modelo hegemónico de la institución escolar de nuestro tiempo con las prácticas que tienen por objeto modificar dicho modelo.

En este contexto, la introducción de la mediación en la escuela se inscribe más del lado de lo instituyente que de lo instituido. Como método alternativo, es una crítica al modo adversarial, litigante y enajenante con que pretendemos resolver nuestras disputas bajo la tutela del Estado. Es una invitación a transformarnos en sujetos protagonistas de nuestros conflictos y aspira a generar un cambio profundo en nuestro comportamiento social.

La escuela, considerada genéricamente, presenta actualmente una serie de rasgos identificatorios que necesariamente deben tenerse en cuenta en el momento de implementar la mediación escolar:

- La relación entre docentes y alumnos es una relación jerárquica, en la que el poder se ubica del lado de quien detenta el saber que la escuela valora
- También es jerárquica la relación entre la dirección y sus docentes, cualquiera sea la estructura de la escuela.
- En la relación entre docentes y alumnos hay un tercero más o menos manifiesto, más o menos activo: los padres. Están allí siempre presentes, por inclusión o por omisión.
- La enseñanza en las escuelas de educación formal está estructurada sobre la base del cumplimiento de un plan curricular impuesto por una instancia metasistémica, el Ministerio de Educación.
- Los procesos de evaluación del aprendizaje, también reglamentados desde el exterior, tienden a establecerse como instancias de control.
- La escuela es un lugar de transición entre la socialización primaria que se da en el seno de la familia y la socialización secundaria del mundo del adulto.

## **Educar desde y para la Convivencia: “Un desafío de la escuela actual”**

Lic. Alejandra Di Donati - Lic. Rosana Perochena

La metodología de la mediación se fundamenta en reconocer que las partes son quienes más saben acerca de las causas de su disputa. Sobre la base de ello, la técnica de la mediación es ampliamente participativa, y el rol del mediador consiste básicamente en asistir a las partes en el proceso de construcción de una solución mutuamente satisfactoria.

El diseño de un programa de mediación escolar deberá identificar y resolver una serie de contradicciones que dependerán de los objetivos y el alcance que éste tenga. La fijación de estos objetivos, así como la implementación del programa, dependerán a su vez del tipo de escuela de que se trate y de la situación en la que se encuentre.

La mediación es una tecnología social que posee un altísimo potencial educativo. Quienes pasan por el proceso no sólo tienen la oportunidad de resolver sus disputas, sino que también aprenden a ponderar mejor sus propias necesidades y las de los demás, mejoran su comunicación con los otros e incorporan reglas básicas de convivencia social. El paso por la mediación posibilita a las partes un aprendizaje informal, derivado de una situación en la que no hay intencionalidad explícita de enseñar.

Es por ello natural que se piense en su utilización en la escuela. La adquisición de las habilidades necesarias para la mediación a una edad temprana favorece el desarrollo del alumno y contribuye en el mediano y largo plazo a una mejora de nuestra sociedad. La mediación construye convivencia y, su práctica en la escuela constituye una forma de prevención de la violencia en otros ámbitos.

La escuela se presta a la mediación. A diferencia de otro tipo de organizaciones, facilita la existencia de una distancia adecuada entre el rol que en ella desempeñamos y la persona que somos. No nos aliena, o por lo menos, no lo hace tanto como otras organizaciones.

## Educar desde y para la Convivencia: “Un desafío de la escuela actual”

Lic. Alejandra Di Donati - Lic. Rosana Perochena

### Trabajo individual 1-Puesta en común grupal

#### **Test de manejo de conflictos (Marc Robert)**

**Instrucciones:** De las 15 situaciones conflictivas que se presentan a continuación identifique cuál sería su manera habitual de resolverlas.

Para ello distribuya 10 puntos entre las alternativas que se le presentan.

Cuidar que las 15 respuestas sumen siempre 10.

<b>1. Cuando alguna persona a mi cargo muestra un comportamiento hostil hacia mí:</b>			
Respondo con hostilidad.	Trato de persuadirlo para que deje de hacerlo	Aguanto lo más que puedo	Me mando a mudar.
<b>2. Cuando una persona cualquiera muestra un comportamiento hostil hacia mí:</b>			
Respondo de la misma manera	Trato de persuadirlo para que deje de hacerlo	Aguanto lo más que puede	Me mando a mudar
<b>3. Cuando observo gente en medio de una seria disputa, tiendo a:</b>			
Tomar parte en la disputa	Intentar mediar entre ellos	Observar qué pasa	Retirarme tan pronto como pueda
<b>4. Cuando percibo que una persona está haciendo “de las suyas” a mis expensas, soy capaz de:</b>			
Hacer cualquier cosa para evitarlo	Persuadirlo mostrándole los hechos.	Trabajar duro para cambiar de actitud.	“banca” la situación
<b>5. Cuando me encuentro en medio de una disputa, por lo general, yo:</b>			
Obligo al otro a ver las cosas a mi manera	Examino objetivamente los hechos con los otros	Busco un compromiso mutuo de trabajo	Dejo que el tiempo encamine las cosas.
<b>6. Lo que más aprecio de quien debe manejar un conflicto es:</b>			
Fortaleza emocional y firmeza personal	Inteligencia	Respeto y apertura	Paciencia
<b>7. Cuando tengo un altercado con alguien y deseo profundizarlo</b>			
Vuelvo a presentarlo en cuanto puedo	Intento recomenzarlo de cero	Me preocupó pero no intento establecer nuevos contactos	Dejo las cosas como están.
<b>8. Cuando observo que dos personas a mi cargo entran en una seria disputa:</b>			
Expreso mi desacuerdo con el hecho.	Intento persuadirlos que resuelvan sus diferencias	Espero ver que pasa	Evito la escena.

## Educar desde y para la Convivencia: “Un desafío de la escuela actual”

Lic. Alejandra Di Donati - Lic. Rosana Perochena

<b>9. Cuando dos personas cualquiera entran en discusión:</b>			
Expreso mi desacuerdo con el hecho	Intento persuadirlos que resuelvan sus diferencias	Espero ver que pasa	Evito la escena
<b>10 Los otros suelen decirme que cuando enfrento conflictos:</b>			
Sostengo fuerte mi posición	Trato de superar las diferencias cooperativamente	Tomo rápidamente una actitud conciliadora	Generalmente evito el conflicto.
<b>11 Cuando intervengo en una discusión con otros:</b>			
Trato de abrumarlos con mi discurso	Hablo apenas un poco más de lo que escucho	Escucho atentamente palabras y emociones de los otros.	Adopto una actitud pasiva de acuerdo tácito.
<b>12 Cuando me encuentro en un conflicto indeseado:</b>			
Uso el humor sobre otros	Hago alguna broma ocasional sobre la situación	Reservo la ironía para mí mismo	Reprimo toda tentativa de humor
<b>13. Cuando alguien hace algo que me molesta o no me gusta:</b>			
Insisto en que se me mire a los ojos	Lo miro a los ojos y mantengo contacto cara a cara	Le mantengo ligeramente la mirada	Evito su mirada.
<b>14.</b> Me mantengo cerca de él y con ligero contacto	Uso ademanes y gestos para explicar mi posición	Me mantengo cerca pero sin tocarlo	Me alejo y mantengo manos y brazos junto al cuerpo.
<b>15.</b> Levanto el tono de voz y le digo que no lo haga más	Trato de persuadirlo que no lo haga	Le advierto que me molesta	No hago nada
<b>Total</b> .....	.....	.....	.....

Sume sus puntajes de las columnas 1, 2 3 y 4. si prevalecen 1 y 2 posee cierta tendencia a manejar el conflicto imponiéndose asertiva o agresivamente. Si prevalecen 3 y 4 sería conciliatoria (introspectiva o de evitación).

Columna 1: CONFRONTACIÓN AGRESIVA: Tendencia a tomar el Toro por las Astas y cierta necesidad de controlar la situación y la gente comprometida en ella. Los de este estilo se manifiestan críticos y directivos.

Columna 2: PERSUASIÓN ASERTIVA: Indica una tendencia a la afirmación personal sin ser sumiso ni agresivo. Encara el conflicto de una manera positiva y con deseos de colaborar. Los de este estilo dependen casi exclusivamente de su capacidad de persuasión verbal.

Columna 3: OBSERVACIÓN INTROSPECTIVA: Tendencia a observar a otros y a sí mismo en situación de conflicto y brindar tanto consejo como ayuda.

Columna 4. RELACIÓN DE HUIDA O EVITACIÓN: Tendencia a la pasividad o huida, evitando situaciones de confrontación.

## Educar desde y para la Convivencia: “Un desafío de la escuela actual”

Lic. Alejandra Di Donati - Lic. Rosana Perochena

### TRABAJO INDIVIDUAL 2- PUESTA EN COMÚN GRUPAL

#### Estilos de conducción de conflictos:

Se presentan a continuación, una serie de frases que describen distintas maneras de resolver conflictos. Léelas detenidamente y valórelas según sea su manera de actuar ante ellas.

**5. Muy frecuentemente aplico esta máxima.**

**4. Frecuentemente aplica esta máxima.**

**3. Lo hago término medio.**

**2. Pocas veces lo aplico.**

**1. Muy pocas veces lo aplico.**

Valor	1. Palabras suaves vencen corazones duros.
	2. Ven, juntémonos y busquemos soluciones entre los dos.
	3. El argumento del más fuerte es el de mayor peso.
	4. Si das un paso adelante, yo he de dar otro.
	5. La mejor manera de solucionar conflictos es evitarlos.
	6. Cuando alguien amenaza con un arma, se lo vence con la seda
	7. Un problema se resuelve conociéndolo y no apostando al ensayo y error.
	8. Si no puedes lograr que una persona piense como tú, haz que ella haga lo que tú piensas.
	9. Mejor comer galleta si no hay pan para todos.
	10. Si alguien está dispuesto a pelearse por algo, ese no sabe lo que hace.
	11. Palabras suaves allanan caminos ríspidos.
	12. Escarbando y escarbando se llega a la verdad.
	13. Aquél que pelea y huye, ya volverá a cruzarse algún día.
	14. Negocios claros no causan problemas.
	15. No hay nada tan importante como para pelearse por ello
	16. Trata a tu enemigo con respeto
	17. Busca hasta encontrar y tu trabajo no habrá sido en balde
	18. La fuerza es el derecho de las bestias.
	19. Dar y recibir es juego limpio..
	20. No remuevas un nido de avispas

<b>Confrontación</b>	<b>Negociación</b>	<b>Pacificación</b>	<b>Supresión</b>	<b>Evitación</b>
2	4	1	3	5
7	9	6	8	10
12	14	11	13	15
17	19	16	18	20
Total	Total	Total	Total	Total

Instrucciones: traslade a las tablas precedentes los valores asignados a cada frase u oración. Súmelos, el mayor de ellos será su estilo de conflictos.

--

## Educar desde y para la Convivencia: “Un desafío de la escuela actual”

Lic. Alejandra Di Donati - Lic. Rosana Perochena

### Estilos:

**EVITACIÓN:** Busca no intervenir, no tener problemas. No concibe la necesidad de enfrentarse. Ni los otros ni sus objetivos valen la pena. Pasividad. Evitación.

**NEGOCIACIÓN:** Busca salir a flote como sea, reniega de alguno de sus objetivos y los cambio por otros de sus oponentes. Soluciones formales, a medias, momentáneamente dejan conforme a las partes y pueden volver a negociarse.

**CONFRONTACIÓN:** Se ponen las cartas sobre la mesa y se trabaja con los oponentes para examinar juntos todas las variables intervinientes en el problema, incluyendo emociones, reservas y dudas.

**PACIFICACIÓN:** se renuncia a los propios objetivos para se aceptado por los otros. Todo conflicto perturba las relaciones con los demás y debe ser evitado.

**SUPRESIÓN:** se trata de ganar a toda costa, de doblegar al oponente. El conflicto es resuelto por la fuerza o por un acto de autoridad, sin consideración de los adversarios.

**Reflexiones finales:**

**Date tiempo para:**

- 1) Aceptar que el problema existe
- 2) Cambiar de actitud.
- 3) Tomar decisiones y llevarlas a cabo.
- 4) Compartir que podemos avanzar juntos “convencer es vencer juntos”
- 5) Tener Fe. Pidamos como sí todo dependiera de Dios y actuemos como si todo dependiera de nosotros.
- 6) Perdonar y perdonarnos
- 7) Sentirte bien con vos mismo. Valorar tus avances y la Energía puesta en cosas útiles y positivas como el diálogo.
- 8) Hacerte amigos nuevos. Eliminar prejuicios.
- 9) Sonreír y hacer saber que quieres al otro.
- 10) Estar al servicio de los demás, ser acompañante es ser líder.

**Consejos...**

- ❖ Crear nuevas situaciones supone:
- ❖ Separar el acto de crear opciones del acto de juzgarlas
- ❖ Ampliar las opciones en vez de buscar una sola respuesta.
- ❖ Salir del encasillamiento desde el que suelen plantearse los casos conflictivos
- ❖ Buscar el beneficio mutuo
- ❖ Inventar maneras de hacer más fáciles las decisiones.

**Es más probable que se de una resolución satisfactoria a un conflicto cuando:**

*Los involucrados comprenden las necesidades subyacentes a las que hay que dar respuesta.*

*Se pone el centro en explorar lo intereses de todos.*

*Se distinguen las posiciones de los intereses*

*Los intereses, más que suponerse se definen.*

**Los intereses y NO las posiciones son el centro de discusión y respuesta.**

*Se considera a los intereses en conflicto como un problema compartido a ser resuelto en común.*

*Se reconocen y se entienden las diferencias culturales, contextuales, históricas, etc.*

**Para manejar emociones en situaciones de conflicto:**

- ☞ Reconozca y entienda las emociones de todos los involucrados, incluyendo las suyas.
- ☞ Haga explícitas sus emociones y reconózcaldas como legítimas.
- ☞ Permita que el otro bando “se descargue”, y exprese sus emociones.
- ☞ No reacciones frente a estallidos emocionales.

## Educar desde y para la Convivencia: “Un desafío de la escuela actual”

Lic. Alejandra Di Donati - Lic. Rosana Perochena

### **Pensemos:**

“TRATA A TUS INFERIORES COMO DESEES QUE TE TRATEN TUS SUPERIORES Y CUANDO PIENSES EN LA SUPERIORIDAD QUE EJERCES SOBRE TUS SUBALTERNOS ACUÉRDATE, AL MISMO TIEMPO DE LO QUE EJERCEN SOBRE TI TUS SUPERIORES”

SÉNECA, EPÍSTOLA XLVII

COMENCEMOS DE NUEVO, RECORDANDO AMBAS PARTES, QUE LA CORTESÍA NO ES UN SIGNO DE DEBILIDAD Y QUE LA SINCERIDAD SE HALLA SUJETA SIEMPRE A LA DEMOSTRACIÓN. NO NEGOCIEMOS JAMÁS DOMINADOS POR EL TEMOR, PERO NO TEMAMOS JAMÁS NEGOCIAR”

J. KENNEDY

“UN ENCUENTRO DE DOS, CARA A CARA,  
Y CUANDO ESTÉS CERCA ARRANCARÉ TUS OJOS  
Y LOS COLOCARÉ EN LUGAR DE LOS MÍOS,  
Y TÚ ARRANCARÁS MIS OJOS  
Y LOS COLOCARÁS EN LUGAR DE LOS TUYOS,  
ENTONCES TE MIRARÉ CON TUS OJOS  
Y TÚ ME MIRARÁS CON LOS MÍOS”

J. MORENO: PSICODRAMA

LA ESCUCHA ES IRREEMPLAZABLE,  
YA QUE ES LA ÚNICA QUE PUEDE PERMITIR DESCUBRIR  
LA REALIDAD DEL FUNCIONAMIENTO  
DE UN CONJUNTO HUMANO

CROZIER

### **PALABRAS... IMPORTANTES!**

#### **SINERGIA:**

SE LOGRA CUANDO DOS O MÁS PERSONAS O GRUPOS TRABAJAN CONJUNTAMENTE PARA CREAR UNA MEJOR SOLUCIÓN DE LA QUE AMBOS PUDIERAN LOGRAR POR CUENTA PROPIA.

NO ES TU FORMA NI LA MÍA, SINO UNA MEJOR. MÁS ADECUADA.

#### **EMPATÍA:**

“CUANDO UNO LLEGA LLEGAMOS TODOS”, “CUANDO UNO TRIUNFA TRIUNFAMOS TODOS, CUANDO NOS IMPLICAMOS EN UN PROYECTO APORTANDO CADA UNO LO MEJOR, ENTOCES LA COSA SALE Y SALE MUY BIEN”

DESANUDAR EL CORAZÓN... CUENTO CON VOS. CONTÁ CON MIGO. VOS TE PONES EN MI LUGAR, YO EN EL TUYO: ASÍ PODREMOS COMPRENDERNOS.

