

# 9.

## ¿Cómo resolver dialógica y pacíficamente los conflictos?

## 9.

# ¿Cómo resolver dialógica y pacíficamente los conflictos?

---

### Objetivo

La finalidad de este documento es ayudar a las comunidades educativas a reflexionar sobre las maneras de enfrentar y resolver en forma pacífica y dialogada los conflictos que surgen a diario en la convivencia escolar.

---

### Introducción

El surgimiento de conflictos en la escuela es natural. En ella confluyen personas de distintas edades, caracteres, intereses, de contextos culturales y posiciones sociales diferentes. Los conflictos son parte inherente de toda comunidad humana y, por tanto, cualquier intervención que se quiera hacer al respecto debe orientarse a una resolución adecuada de ellos, y no a su supresión.

# 1. Convivencia escolar y conflicto

Los conflictos no son buenos ni malos en sí mismos. Es la forma en que ellos se manejan la que puede tener consecuencias negativas o positivas. Sin embargo, la mayoría de las personas asocian el concepto de conflicto a algo negativo: a un problema, una agresión, un rompimiento. Rara vez se piensa el conflicto como algo positivo, como una oportunidad de crecimiento.

Bien tratado, el conflicto es una oportunidad de aprendizaje. Mal tratado, puede ser un impedimento para el aprendizaje. La escuela es un lugar donde los estudiantes aprenden a manejar -bien o mal- los conflictos. Aprender a manejar bien los conflictos es parte central del proceso de formación integral de los estudiantes. Si se aprenden a manejar adecuadamente, los conflictos son una oportunidad para aprender a convivir con justicia, en democracia y en paz.

Pero, también se puede aprender a manejar los conflictos en forma violenta, con agresividad o autoritarismo. Por ejemplo, cuando se recurre al chantaje o a la coerción para resolverlos, se está aprendiendo que los conflictos son algo negativo y que se pueden solucionar por la fuerza o sólo por el poder de la autoridad. También se

puede aprender a manejarlos superficialmente, por ejemplo, cuando se fuerza a las partes a llegar a acuerdos. Cuando se dice "dejen de pelear" o "dense la mano", lo que en realidad se está haciendo no es resolver el conflicto, sino aplazarlo.

Cuando los conflictos no se resuelven bien, pueden derivar en violencia o en maltrato. En su origen, se encuentra siempre una actitud de rechazo a "lo diferente". Por tanto, se requiere enseñar a los estudiantes y demás actores a concebir lo distinto no como una amenaza, sino como una riqueza que debe respetarse y aprovecharse.

## 2. Diversas maneras de enfrentar los conflictos

Existen diversas maneras de enfrentar los conflictos. Para expresarlo gráficamente, estas maneras se pueden representar en un plano compuesto por dos coordenadas: un eje que representa la preocupación por los intereses de las otras personas, y un segundo eje que representa la preocupación por los intereses propios.

- Cuando la preocupación por los intereses propios es muy alta y la preocupación por los otros muy baja, se enfrenta el conflicto como una competencia, en la que las personas lo que quieren prioritariamente es ganar, es decir, satisfacer sus intereses sin considerar para nada las necesidades de los demás.
- La opción contraria se da cuando la preocupación por los otros es muy alta y muy baja por los intereses propios. En este caso, la persona tiende a acomodarse a los intereses del otro, cediendo en gran medida a satisfacer los intereses propios.
- Por otra parte, cuando se da la situación de que tanto el interés por lo de uno como por los intereses de los demás son altos, lo que tiende a darse es la colaboración entre ambos, de modo que las partes en conflicto pueden llegar a satisfacer en la mayor medida posible sus intereses.
- En caso de que las partes en conflicto busquen llegar a un acuerdo, lo más probable es que tengan que ceder en algo. En ese caso se está frente a una salida de compromiso.
- Por último, cuando la motivación por los intereses propios es muy baja, al igual que la motivación por los intereses de los demás, lo que puede ocurrir es una evasión y una actitud de no enfrentar el conflicto.



Fuente: Conceptos clave para la resolución pacífica de conflictos en el ámbito escolar. Ministerio de Educación de Chile (2006). Pág. 17-18.

Todas las personas tienden a preferir una manera específica de enfrentar los conflictos. Sin embargo, no existen fórmulas exactas que indiquen cuál de todas las posturas es la mejor. Todos los estilos para enfrentar los conflictos tienen ventajas y desventajas. La mejor manera de enfrentar los conflictos va a depender del contexto en que se dé cada situación particular.

### 3. Elementos de un conflicto

Son muchos los elementos en juego en un conflicto. Para intentar resolverlo adecuadamente, es de gran ayuda entender cómo cada uno de esos elementos se involucra en el conflicto. ¿Cuáles son esos elementos?

En primer lugar, **los protagonistas y la relación entre ellos**. El conflicto tiene que ser reconocido por las partes. Si una parte no reconoce que está en conflicto con otro, se puede estar dando una situación de abuso de poder o de violencia, que no es lo mismo. En un conflicto ambas partes lo reconocen, y éste varía en intensidad y complejidad según la relación de cercanía o lejanía que tengan quienes lo enfrentan; según la confianza o desconfianza que tengan entre ellos; si han sido amigo o rivales, etc.

La relación entre ellos da cuenta de un segundo elemento: el **nivel o tipo de emociones o sentimientos con que se enfrentan los protagonistas**. ¿Se enfrentan con rabia, con indignación, con miedo, con resentimiento, con envidia? ¿Cómo se está sintiendo cada uno de los protagonistas? Las emociones teñirán de una manera particular el conflicto.

También importa el **proceso o la escalada** que ha tenido el conflicto. ¿Cuánto tiempo hace que arrastran el conflicto? Un conflicto que lleva larvado mucho tiempo hace más difícil encontrar solución.

Se debe reconocer también que las partes en conflicto pueden tener **valores** sumamente distintos. Y cuando se trata de valores muy arraigados y tradicionales para alguna de las partes es mucho más difícil aceptar que el conflicto se resuelva a costa de ceder respecto a ellos. Cuando un estudiante extranjero siente que los valores tradicionales de su país, o de su familia, o de su fe religiosa no son respetados, se genera una situación de discriminación favorable para que el conflicto se perpetúe o se aborde con violencia.

Las **posiciones** del conflicto se refieren a lo que las partes están demandando, sea éste un bien material ("devuélveme la pelota"), o uno inmaterial ("no me agredas").

Distinto son los **intereses**. Éstos se refieren al motivo que hay detrás de lo que se pide. Si te pido que me devuelvas la pelota es porque deseo que juguemos todos y no sólo tú y tus amigos, mientras que la otra parte puede estar interesada en entrenar a la selección de fútbol del curso porque van a enfrentar un campeonato. No hay que confundir la posición con el interés. La posición se refiere a qué se está demandando; mientras que el interés se relaciona con el motivo o por qué se está demandando tal cosa.

## 4. Modelos de intervención

En los modelos de intervención para resolver los conflictos se reconoce claramente una dicotomía entre aquellos que ponen el énfasis en el aspecto sancionador de carácter punitivo y los modelos que buscan recomponer las relaciones interpersonales dañadas y prevenir conflictos futuros, habitualmente calificados como formativos o preventivos.

Los modelos de intervención pueden distinguirse de acuerdo a como se identifique la naturaleza del problema, con qué finalidad se busca intervenir, los ámbitos en que se realiza la intervención, cómo se implica la comunidad escolar en el proceso de intervención y el tipo de sanción que procura. Esto se expresa en el siguiente cuadro:

Instrumento	Sancionador	Formativo
Según <i>naturaleza del problema</i>	Personal	Relacional
Según <i>finalidad de la intervención</i>	Remediador	Preventivo
Según el <i>ámbito de la intervención</i>	Individual	Sistémico
Según la <i>implicación de la comunidad</i>	Autoritario	Participativo
Según el tipo de <i>sanción</i>	Punitivo	Reparador

Fuente: Modelos de intervención atendiendo a diversas dimensiones (Martín et al, 2003, p.84), en Cristina del Barrio, Laura Granizo. "Las manifestaciones de violencia en la escuela", OEI, 2103.

Para decidirse a intervenir en un conflicto se necesita analizar los factores fundamentales que influyen en el clima del establecimiento escolar: la participación de los actores, la comunicación entre ellos, la calidad de las relaciones personales, las normas, la cultura escolar y las expectativas de comportamiento.

En el origen del maltrato entre iguales y en general de los conflictos interpersonales se encuentra una actitud de rechazo a "lo diferente". Por tanto, se trata de enseñar a los estudiantes a concebir lo distinto no como una amenaza, sino como una riqueza que debe respetarse y aprovecharse.

### Para mejorar la convivencia y prevenir los conflictos es conveniente:

- ayudar a desarrollar en los alumnos las capacidades prosociales;
- elaborar un marco claro y compartido de normas que regulen las relaciones interpersonales;
- crear estructuras y mecanismos que permitan la participación real de los alumnos y alumnas en las decisiones que les atañen;
- planificar estrategias específicas de prevención y resolución de conflictos;
- organizar actividades de formación del profesorado.

### Medidas preventivas para el aula:

- la construcción de normas concretas contra las agresiones y a favor de las relaciones interpersonales positivas;
- tener momentos específicos en la semana donde se analicen las relaciones interpersonales y la comunicación entre los estudiantes;
- que el grupo desarrolle la empatía emocional y pueda conmoverse con lo que puede sucederle a cualquiera de sus compañeros o compañeras.
- involucrar a las familias en las conversaciones de sus hijos sobre las formas que tienen de convivir y de relacionarse entre ellos.

## 5. Técnicas alternativas para resolver los conflictos

Tres son las técnicas alternativas más conocidas para resolver los conflictos:

- La **negociación**, en que las partes en conflicto buscan ellas mismas una solución.
- La **mediación**, en que interviene un tercero neutral que ayuda a las partes a llegar a un acuerdo.
- El **arbitraje** en que interviene un tercero neutral, pero que es él quien decide por las partes el acuerdo a alcanzar.

Estas técnicas se diferencian no sólo por cómo se resuelve el conflicto, sino también por qué finalidad y resultados se buscan.

## Cuadro sinóptico de las técnicas de resolución de conflictos

	Negociación	Arbitraje Pedagógico	Mediación entre pares
<b>Finalidad</b>	Llegar a acuerdo	Aplicación justa de la norma	Búsqueda de soluciones
<b>Intervención de terceros</b>	No hay	Existe un tercero con atribuciones	Existe un mediador para llegar a un acuerdo
<b>Quién resuelve</b>	Las partes	El árbitro pedagógico	Las partes involucradas en el conflicto
<b>Resultado</b>	Acuerdo consensuado, ambos ganan y pierden	Compromiso de los partes y sanción aplicada	Acuerdo consensuado. Ambos ganan

Fuente: cuadro integrado por los documentos de Torrego, J.C. (2005) Mediación de conflictos en instituciones educativas. Manual para la formación de mediadores. Ed. Narcea, Madrid; y el Documento N°1 Procedimientos para la resolución pacífica de conflictos, de la Red Pedagógica en Currículum, Convivencia e Interculturalidad del Bío Bío, y la Secretaría Regional del Bío Bío. En Conceptos clave para la resolución pacífica de conflictos en el ámbito escolar. Mineduc, 2006.

**Negociación:** las partes manifiestan voluntad e interés por resolver las diferencias sin ayuda de terceros.

Pasos	
<b>1°</b>	Acordar escuchar con respeto y dialogar
<b>2°</b>	Aclarar el conflicto
<b>3°</b>	Exponer los intereses de las partes
<b>4°</b>	Acordar la solución más adecuada para ambas partes

**Mediación:** las condiciones para la mediación son que las partes se encuentren calmadas y que exista confianza.

Pasos	
<b>1°</b>	Premediación
<b>2°</b>	Presentación y reglas del juego
<b>3°</b>	Cuéntame y te escucho
<b>4°</b>	Aclarar el problema
<b>5°</b>	Proponer soluciones
<b>6°</b>	Llegar a un acuerdo

**Arbitraje Pedagógico:**

Pasos	
<b>1°</b>	Reconstruir el conflicto
<b>2°</b>	Buscar una solución justa



## 6. Desarrollo de competencias para resolver los conflictos

Para aprender a resolver pacíficamente los conflictos se necesita desarrollar habilidades en tres ámbitos fundamentales: el cognitivo, el emocional y el comunicativo.

### 6.1 Competencias cognitivas

Las competencias cognitivas se refieren a las habilidades que hay que desarrollar para tomar distancia y pensar desde la posición en que está la otra persona. Esto permite entender por qué ella está actuando, o sintiendo, o reaccionando como lo está haciendo. Todos somos diferentes, pensamos distinto, provenimos de culturas o de círculos de relaciones donde se valoran otras cosas.

Todo esto hace que nuestras miradas desde dónde observamos la realidad sean también diferentes. Cuando esos valores son muy arraigados, como lo que experimenta un niño proveniente de un pueblo originario o de otro país, es más difícil entender la perspectiva desde donde mi oponente se sitúa, y por tanto llegar a un acuerdo satisfactorio cuando se ponen en juego ese tipo de valores o creencias. Es fácil decir que el otro está equivocado y por eso no podemos llegar a acuerdo.

Para llegar a acuerdo hay que entender a la contraparte. Comprender no es estar de acuerdo. Pero entender las razones y emociones desde dónde el otro actúa nos permite captar qué es lo que valora, las razones que tiene para defender determinadas conductas o intereses, todo lo cual ayuda para buscar acuerdos que satisfagan a ambas partes, sin sacrificar las creencias más profundas que se pueden tener.

Acostumbrarse a poner distancia en los juicios que hacemos sobre otros, ayuda a relativizar y flexibilizar nuestros propios juicios y a ser más pragmático a la hora de ejecutar programas de acción. No hay que estar de acuerdo en toda una filosofía de vida para llegar a resolver equitativamente y con justicia dilemas de convivencia que enfrentamos en nuestra vida escolar.

### 6.2 Competencias emocionales

Las competencias emocionales refieren a la capacidad de autorregular nuestras emociones y la de los demás en situaciones de conflicto. Las emociones tienen que ver no sólo con el origen del conflicto, sino también con su escalamiento y con la manera en que se solucionan.

A veces los conflictos estallan porque tenemos emociones no expresadas o no comunicadas adecuadamente. Cuando estamos enojados con alguien tendemos a no creerle, a no aceptar sus razones, a descalificar sus opiniones.

Las emociones son muy importantes porque nos impulsan a la acción. El miedo, por ejemplo, nos puede llevar a actuar agresivamente, o a paralizarnos, o a evadir situaciones conflictivas. El poder de las emociones sobre nuestra manera de actuar es enorme. Por eso, es importante aprender a reconocerlas, identificarlas y nombrarlas para poder manejarlas.

Lo primero para reconocerlas es ver cómo las emociones se expresan en nuestro cuerpo. Hay sensaciones corporales que acompañan nuestras emociones: se nos acelera el pulso, o palidecemos, o nos ponemos rojos de vergüenza o de rabia.

Cuando nos sentimos bien lo expresamos en emociones positivas: nos sentimos cómodos, confiados, agradecidos, animados, satisfechos, etc. Cuando nos sentimos mal lo expresamos en emociones negativas: nos sentimos abatidos, desanimados, confundidos, desolados, etc.

A veces las emociones que nos indican que algo no está bien. Cuando sentimos rabia, por ejemplo, puede ser porque estamos en presencia de una injusticia. Si la rabia es demasiado intensa, nos puede llevar a actuar agresivamente; si es muy baja, podemos perder la oportunidad de luchar por nuestros derechos.

Para manejar adecuadamente nuestros conflictos debemos aprender a identificar cuándo sentimos rabia, y desarrollar habilidades para calmarnos y actuar sin agresión o violencia. Para aprender a manejar la rabia, hay que analizar qué situaciones nos la está gatillando. Una vez identificadas las situaciones que nos dan rabia, podemos ensayar algunas técnicas para calmar nuestra mente (contra hasta 10; hablar con uno mismo para calmarse; imaginar estar con una persona que me quiere y protege; etc.) o calmar nuestro cuerpo (técnica de relajación; respiración profunda; elongación muscular; etc.).

### 6.3 Competencias comunicativas

Muchas veces los conflictos ocurren por una mala comunicación entre las partes. Si aprendiéramos a comunicarnos mejor podríamos resolver muchos conflictos. Para aprender a comunicarnos, lo primero es aprender a escuchar. Cuando estamos más preocupados de nosotros que de escuchar al otro, podemos caer en las siguientes conductas:

<b>Mandar, dirigir</b>	Decir al otro lo que debe hacer.	"Tienes que..." "Debes hacer..."
<b>Amenazar</b>	Decir al otro lo que le puede pasar si no hace lo que le decimos.	"Más vale que hagas lo que te pido, sin no..." "Mejor haz esto, de lo contrario..."
<b>Sermonear</b>	Aludir a una norma externa para decir lo que debe hacer el otro.	"Los hombres no lloran" "Debes ser responsable"
<b>Aconsejar</b>	Decir al otro qué es lo mejor para él/ ella	"Lo mejor que puedes hacer es..."
<b>Consolar, Animar</b>	Decir al otro que lo que le pasa es poco importante	"Ya se te pasará" "No te preocupes..."

<b>Insultar</b>	Quitar la razón al otro	"Eso te pasa por tonto" "Qué estupidez dices..."
<b>Interpretar</b>	Decir al otro el motivo oculto de su actitud	"En el fondo quieres llamar la atención"
<b>Interrogar</b>	Hacer demasiadas preguntas	"¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Por qué?"
<b>Ironizar</b>	Reírse del otro	"Sí claro, deja el colegio, deja tu casa, deja a tu novio y te vas a pedir limosna"

Fuente: Conceptos clave para la resolución pacífica de conflictos en el ámbito escolar. Ministerio de Educación de Chile (2006). Pág.25.

Con estas conductas bloqueamos la comunicación con el otro; enviamos un mensaje de que no estamos escuchando con interés al otro. La escucha activa supone escuchar con atención lo que el otro quiere comunicarnos. Hay dos técnicas por medio de las cuales demostramos que estamos en una actitud de escucha activa: el parafraseo y el reflejo.

El parafraseo consiste en repetir con nuestras propias palabras lo que acabamos de escuchar de manera de asegurar que el mensaje recibido esté completo, sin juicios de valor ni interpretaciones. El parafraseo es muy respetuoso y muestra que uno está realmente interesado en lo que el otro está diciendo, neutralizando con ello los tintes emocionales de lo que uno acaba de escuchar. El parafraseo sirve para asegurarnos de que estamos entendiendo bien lo que nos están diciendo. La estructura del parafraseo puede ser: "Si te entiendo bien, lo que me quieres decir es que..." Lo importante es no usar el parafraseo para juzgar lo que el otro dijo. Si la otra persona se siente juzgada, entonces la comunicación se bloquea.

El reflejo consiste en demostrarle al otro que nos damos cuenta de cómo se siente y de que nos importa lo que le ocurre. Con esta técnica "reflejamos" como un espejo lo que vemos que la otra persona está sintiendo. Ejemplo: "Se nota que esto te preocupa"; o "sé que estás triste" ... Con esta actitud empatizas con el otro.

También es muy importante en la comunicación ser asertivos. Una respuesta asertiva se sitúa entre una manera violenta de responder y una respuesta evasiva, o simplemente una no respuesta. Si una persona me dice algo de una forma que me siento violentado, puedo responder agresivamente, o puedo no responder (evadir), o puedo hacerlo en forma asertiva. Esta última nos permite expresar lo que estamos sintiendo, buscando hacer valer nuestros derechos, sin acudir a la agresión o la violencia.

Una técnica efectiva para ser asertivo es construir el mensaje en primera persona. Con ello uno pone el énfasis en uno y no en el otro, evitando juicios de valor o asignarle culpas al otro. Estos mensajes son concretos, evitan las generalizaciones y facilitan la comunicación. Su estructura es esta: "Yo me siento... cuando... porque..."

Ejemplo<sup>1</sup>: Supongamos que una madre y su hija están teniendo una discusión porque la hija no la llama para avisarle en dónde está, ni a qué hora va a llegar cuando sale en la noche con sus compañeras de curso. Es posible que entre ellas se recriminen mutuamente diciendo:

La madre a la hija	La hija a la madre
¿Por qué no me llamas?	Tú eres una controladora
Eres una desconsiderada	No respetas mi espacio ni mi autonomía
Estuve despierta toda la noche esperando tu llamada.	No confías en mí.

Muy distinto sería si ambas, madre e hija, pudieran comunicar las cosas que tienen que decirse, pero sin atacarse y sin juzgarse, por ejemplo:

La madre a la hija	La hija a la madre
Yo me siento triste cuando no me llamas porque es como si no te importara que esté nerviosa y asustada esperándote.	Yo me siento triste cuando me regañas por no llamarte porque siento que no confías en mí.
Yo siento mucho miedo cuando no me llamas porque no sé si estás bien.	Yo siento rabia cuando me regañas por no llamarte porque me parece que me tratas como niña chica.

Estos mensajes no garantizan que la situación se solucione o que encuentren un acuerdo que las beneficie a ambas; sin embargo, acrecientan la posibilidad de establecer una comunicación efectiva entre ellas.

<sup>1</sup> Este ejemplo está tomado de Fernando Mejía "Mediación, convivencia y conflicto", OEI, 2013



**DEG**

---

**División  
Educación  
General**