



# UNIVERSIDAD DE CUENCA

## FACULTAD DE PSICOLOGÍA

### **“ESTUDIO DE LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EDUCATIVOS EN ESTUDIANTES DE TERCERO DE BACHILLERATO”**

**Tesis previa a la obtención del título de Licenciado en  
Psicología Educativa en la especialización de  
Orientación Profesional**

#### **AUTORES:**

**HERNÁN GIOVANNY CRESPO CABRERA  
PAÚL AUGUSTO GUZMÁN GUARTASACA**

#### **DIRECTOR:**

Máster Claudio Hernán López Calle

CUENCA-ECUADOR

2013



## **RESUMEN.**

El conflicto está presente en todas las actividades de interrelación entre los seres humanos. El conflicto en sí no es negativo, sino la manera en que se lo confronta y resuelve, determina su negatividad. La Negociación es un método alternativo no adversarial de solución de conflictos que puede ser utilizado en cualquier momento y circunstancia. De esta manera, nuestra investigación se realizó con adolescentes de tercero de bachillerato general unificado del Colegio Nacional Experimental Manuel J Calle de la ciudad de Cuenca, acerca de la resolución de conflictos existentes entre: Estudiantes-Estudiantes, Estudiantes-Padres de familia/representantes y Estudiantes-Autoridades; partiendo de la identificación de los conflictos y la resolución de los mismos, nace nuestra propuesta de proyecto basada en la negociación como método alternativo de solución de conflictos.

**Palabras claves:** conflictos, conflictos educativos, resolución de conflictos, negociación de conflictos.



## **ABSTRACT.**

The conflict is present in all interaction activities between humans. The conflict itself is not negative, but the way that it is confronted and resolved, determines its negativity. Negotiation is a nonadversarial alternative of dispute resolution that can be used at any time and circumstance. In this way our study was done with teenagers, of the third general unified high school, from the National Experimental High School Manuel J Calle, about conflicts resolutions between: Students-Students, Students-Parents/responsables, and Students-Authorities, starting on the identification of conflicts and their resolution, comes our project proposal based on negotiation, as an alternative method of dispute resolution.

**Keywords:** conflict, educational conflicts, conflicts resolution, conflicts negotiation.



## ÍNDICE

RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
ÍNDICE.....	4
ÍNDICE DE GRÀFICOS.....	8
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA.....	10
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA.....	11
DERECHOS DE AUTOR.....	12
DERECHOS DE AUTOR.....	13
AGRADECIMIENTO.....	14
DEDICATORIA HERNÁN.....	15
DEDICATORIA PAÚL.....	16

## **CAPITULO I**

### **PRINCIPIOS Y GENERALIDADES DEL CONFLICTO.**

<b>A) INTRODUCCION AL CONFLICTO.....</b>	20
1. La teoría del conflicto.....	20
2. Definición del conflicto.....	20
3. Características del conflicto.....	22
4. Estilos de resolución de conflictos.....	23
<b>B) CAUSAS Y DINÁMICA DEL CONFLICTO.....</b>	25
1. Causas del conflicto.....	25
2. Dinámica del conflicto.....	28
2.1. La escalada del conflicto.....	29
2.2. El espectro del conflicto.....	29



2.3. El ciclo del conflicto.....	31
2.4. El compromiso irracional.....	32
<b>C) LA COMUNICACIÓN EN EL CONFLICTO.....</b>	<b>33</b>
1. Comprensión de los axiomas de la comunicación humana.....	34
<b>D) CONFLICTOS EDUCATIVOS Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....</b>	<b>36</b>
1. Conflicto en organizaciones.....	36
2. Conflictos educativos.....	36
3. Resolución de los conflictos educativos.....	39

## CAPITULO II

### LA NEGOCIACIÓN COMO MÉTODO ALTERNATIVO DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

<b>A) DEFINICIÓN DE NEGOCIACIÓN Y FACTORES CULTURALES QUE LO CONDICIONAN.....</b>	<b>43</b>
1. Hacia un significado real de negociación.....	43
2. Factores culturales que condicionan el significado de la negociación.....	44
2.1. Los mitos sobre el conflicto.....	44
2.2. Orientación ante el conflicto.....	45
3. Una definición de negociación.....	46
<b>B) DIFERENCIAS ENTRE LA NEGOCIACIÓN Y OTROS MÉTODOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....</b>	<b>47</b>
1. Diferencias entre la negociación y el arbitraje.....	47
2. Diferencias entre la negociación y conciliación.....	47
3. Diferencias entre la negociación y mediación.....	48
<b>C) ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN.....</b>	<b>48</b>
1. Cuestiones a considerar.....	48
1.1. La preparación de la etapa inicial de la negociación.....	49
2. EL MÉTODO DE LA NEGOCIACIÓN SEGÚN PRINCIPIOS.....	50
2.1. Primer principio: separar a las personas del problema.....	51
2.2. Segundo principio: concentrarse en los intereses, no en las posiciones.....	52
2.3. Tercer principio: generar opciones mutuamente satisfactorias.....	53



2.4. Cuarto principio: insistir en criterios objetivos.....	55
2.5. Elementos de una negociación según principios.....	55
<b>3. LA ESTRATEGIA DE LA PENETRACIÓN: DE LA CONFRONTACIÓN A LA COOPERACIÓN.....</b>	<b>56</b>
3.1. Barreras al acuerdo.....	56
3.2. Acciones para superar las barreras al acuerdo.....	57
<b>4. LA NEGOCIACIÓN RACIONAL.....</b>	<b>59</b>
4.1. Factores que condicionan la racionalidad.....	59
4.2. Marco Racional.....	60
<b>D) EL JUJITSU DE LA NEGOCIACIÓN.....</b>	<b>61</b>
1. ¿Qué pasa si ellos no entran en el juego?.....	61
1.1. El jujitsu de la negociación.....	62
1.2. ¿Cómo funciona “el jujitsu de la negociación en la práctica”? ¿Cómo se desvía el ataque para redirigirlo contra el problema?.....	62

### CAPITULO III

#### ESTUDIO DE CAMPO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

<b>A) ESTUDIO DE CAMPO CUALI-CUANTITATIVO.....</b>	<b>66</b>
1. Tipo de investigación.....	66
2. Objetivos de la investigación.....	66
2.1. Objetivos general y específicos.....	66
3. Participantes de la investigación.....	66
4. Instrumentos de investigación.....	67
4.1. Descripción de la entrevista.....	67
4.2. Descripción de la encuesta.....	67
5. Procedimiento.....	68
6. Procesamiento de datos.....	68
<b>B) RESULTADOS.....</b>	<b>68</b>
1. Resultados 1: conflictos Estudiantes-Estudiantes.....	69
2. Resultados 2: conflictos Estudiantes-Padres de familia/representantes.....	79
3. Resultados 3: conflictos Estudiantes-Autoridades.....	89



## CAPITULO IV

### PERFIL DE PROPUESTA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN BASE A LA NEGOCIACIÓN.

<b>A) INFORMACIÓN GENERAL.....</b>	98
1. Diagnóstico y problema.....	100
2. Justificación.....	101
3. Objetivos.....	102
<b>B) BENEFICIARIOS DE LA PROPUESTA.....</b>	103
1. Directos.....	103
2. Indirectos.....	103
3. Organización y administración de la propuesta.....	104
4. Indicadores de resultado alcanzados.....	106
<b>C) PRESUPUESTO GENERAL DEL PROYECTO Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....</b>	106
1. Presupuesto general de la propuesta.....	106

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES.....	108
RECOMENDACIONES.....	111
ANEXOS.....	112
BIBLIOGRAFÍA.....	144



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

■ Gráfico 1: Estilos de resolución de conflictos.....	23
■ Gráfico 2: Causas de los conflictos.....	25
■ Gráfico 3: Dinámica del conflicto.....	28
■ Gráfico 4: El ciclo del conflicto.....	31
■ Gráfico 5: Axiomas de la comunicación Humana.....	34
■ Gráfico 6: conflictos entre estudiantes-estudiantes; estudiantes-autoridades.....	37
■ Gráfico 7: Mitos y Orientación ante el conflicto.....	44
■ Gráfico 8: Orientación ante el conflicto.....	46
■ Gráfico 9: Negociación según principios.....	51
■ Gráfico 10: Acciones para superar barreras al acuerdo.....	57
■ Gráfico 11: Factores que condicionan la racionalidad.....	59
■ Gráfico 12: El jujitsu de la negociación.....	63
■ Gráfico 13: Víctimas de agresión verbal por parte de algún estudiante en cuanto a la población general.....	69
■ Gráfico 14: Víctimas de agresión verbal por parte de algún estudiante en cuanto al género masculino y femenino.....	69
■ Gráfico 15: Causas que motivaron agresión verbal por parte de algún estudiante.....	70
■ Gráfico 16: Resolución de conflictos en cuanto a la agresión verbal por parte de algún estudiante.....	70
■ Gráfico 17: Víctimas de agresión física por parte de algún estudiante en cuanto a la población general.....	71
■ Gráfico 18: Víctimas de agresión física por parte de algún estudiante en cuanto al género masculino y femenino.....	71
■ Gráfico 19: Causas que motivaron agresión física por parte de algún estudiante.....	72
■ Gráfico 20: Resolución de conflictos en cuanto a la agresión física.....	72
■ Gráfico 21: Alumnos que han tenido conflictos con otros estudiantes por alguna relación amorosa en cuanto a la población general.....	74
■ Gráfico 22: Alumnos que han tenido conflictos con otros estudiantes por alguna relación amorosa en cuanto al género masculino y femenino.....	74
■ Gráfico 23: Causas que generaron conflictos por relaciones amorosas.....	75
■ Gráfico 24: Cómo resuelven los estudiantes los conflictos por relaciones amorosas.....	75
■ Gráfico 25: Alumnos que han tenido conflictos por rivalidad con algún(os) estudiantes en cuanto a la población general.....	76
■ Gráfico 26: Alumnos que han tenido conflictos por rivalidad con algún(os) estudiantes en cuanto al género masculino y femenino.....	77
■ Gráfico 27: Causas que generaron conflictos de rivalidad.....	77
■ Gráfico 28: Resolución de conflictos por rivalidad.....	78
■ Gráfico 29: Víctimas de agresión verbal por parte de algún padre de familia o representante en cuanto a la población general.....	79
■ Gráfico 30: Víctimas de agresión verbal por parte de algún padre de familia o representante en cuanto al género masculino y femenino.....	79
■ Gráfico 31: Causas que motivaron agresión verbal por parte de algún padre de familia o representante.....	80
■ Gráfico 32: Resolución de conflictos en cuanto a la agresión verbal por parte de algún padre de familia o representante.....	80



▪ Gráfico 33: Víctimas de agresión física por parte de algún parente de familia o representante en cuanto a la población general.....	81
▪ Gráfico 34: Víctimas de agresión física por parte de parente de familia o representante en cuanto al género masculino y femenino.....	81
▪ Gráfico 35: Causas que motivaron agresión física por parte del parente de familia o representante.....	82
▪ Gráfico 36: Resolución de conflictos en cuanto a la agresión física por parte de algún parente de familia o representante.....	82
▪ Gráfico 37: Estudiantes que han tenido conflictos con sus padres de familia o representante por incumplimiento de normas en cuanto a la población general.....	84
▪ Gráfico 38: Estudiantes que han tenido conflictos con sus padres de familia o representante por incumplimiento de normas en cuanto al género masculino y femenino.....	84
▪ Gráfico 39: Causas que generaron conflictos por incumplimiento de normas.....	85
▪ Gráfico 40: Resolución de conflictos en cuanto al incumplimiento de normas.....	85
▪ Gráfico 41: Estudiantes que han tenido conflictos con sus padres de familia o representante por obtener malas calificaciones en cuanto a la población general.....	86
▪ Gráfico 42: Estudiantes que han tenido conflictos con sus padres de familia o representante por malas calificaciones en cuanto al género masculino y femenino.....	87
▪ Gráfico 43: Causas que generaron conflictos por malas calificaciones.....	87
▪ Gráfico 44: Resolución de conflictos en cuanto a las malas calificaciones.....	88
▪ Gráfico 45: Estudiantes que han tenido conflictos con alguna autoridad por incumplimiento de normas en cuanto a la población general.....	89
▪ Gráfico 46: Estudiantes que han tenido conflictos con alguna autoridad por incumplimiento de normas en cuanto al género masculino y femenino.....	89
▪ Gráfico 47: autoridades con las que los estudiantes han presentado conflictos por incumplimiento de normas.....	90
▪ Gráfico 48: Causas que generaron conflictos con autoridades en cuanto al incumplimiento de normas.....	90
▪ Gráfico 49: Resolución de conflictos por incumplimiento de normas frente a las autoridades.....	91
▪ Gráfico 50: Percepción de los estudiantes en cuanto al abuso de poder existente por parte de alguna autoridad respecto a la población general.....	92
▪ Gráfico 51: Percepción de los estudiantes en cuanto al abuso de poder existente por parte de alguna autoridad respecto al género masculino y femenino.....	93
▪ Gráfico 52: autoridades que los estudiantes perciben abuso de poder.....	93
▪ Gráfico 53: Causas que generaron conflictos con autoridades en cuanto al abuso de poder.....	94
▪ Gráfico 54: Resolución de conflictos por abuso de poder por parte de la autoridad.....	94



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Hernán Giovanny Crespo Cabrera, autor de la tesis "Estudio de la Resolución de Conflictos Educativos en Estudiantes de Tercero de Bachillerato", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Licenciado en Psicología Educativa en la especialización de Orientación Profesional. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 21 de octubre del 2013.



Hernán Giovanny Crespo Cabrera  
030202488-0

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Paúl Augusto Guzmán Guartasaca, autor de la tesis "Estudio de la Resolución de Conflictos Educativos en Estudiantes de Tercero de Bachillerato", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Licenciado en Psicología Educativa en la especialización de Orientación Profesional. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 21 de octubre del 2013.



Paúl Augusto Guzmán Guartasaca  
010561244-4

*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

---

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316  
e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103  
Cuenca - Ecuador



Universidad de Cuenca



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Hernán Giovanny Crespo Cabrera, autor de la tesis "Estudio de la Resolución de Conflictos Educativos en Estudiantes de Tercero de Bachillerato", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 21 de octubre del 2013.



Hernán Giovanny Crespo Cabrera  
030202488-0

*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316  
e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103  
Cuenca - Ecuador



Universidad de Cuenca



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Paúl Augusto Guzmán Guartasaca, autor de la tesis "Estudio de la Resolución de Conflictos Educativos en Estudiantes de Tercero de Bachillerato", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 21 de octubre del 2013.



Paúl Augusto Guzmán Guartasaca  
010561244-4

*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

---

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316  
e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103  
Cuenca - Ecuador



## **AGRADECIMIENTO.**

Expresamos nuestros más sinceros y encarecidos agradecimientos a la majestuosa Universidad de Cuenca, especialmente a la Facultad de Psicología, por ofrecernos docentes de gran calidad tanto científica como humanitaria para nuestra formación como profesionales de Psicología Educativa en Orientación Profesional; también agradecemos a nuestro tutor de tesis, Máster Claudio López Calle, por brindarnos su tiempo y dedicación, y quien mediante sus profundos conocimientos, ha sido el gran artífice detrás de la materialización de esta obra; de igual manera agradecemos a las autoridades del colegio “Manuel J Calle” por su aporte y participación activa en el desarrollo de esta tesis, pues gracias a ello ha sido posible la realización de la misma.

## **LOS AUTORES**



## **DEDICATORIA.**

A mi esposa; Andrea Belén, quien me ha brindado siempre su incondicional apoyo frente a esta ardua tarea. A mi hija Danna Belén, quien ha sido mi principal motivación e inspiración para cada una de mis metas a lograr. A mi familia, especialmente a mis padres; Hernán y Silvia, quienes me dieron siempre su respaldo absoluto en cada una de las decisiones de mi vida y sobre todo en mi formación académica.

**“HERNÁN”**



## **DEDICATORIA.**

A mis padres; Gustavo y Bertha, por ser ellos la fuerza que me impulsara para seguir con mi formación y mantenerse a mi lado a pesar de las adversidades. A mi esposa; Johana, por creer en mí y brindarme su comprensión, amor, tiempo y apoyo para la realización de mi tesis. A mi hijo; Nicolás, por motivarme a conseguir las metas que me he fijado para con él, y sobre todo por su amor.

**“PAÚL”**



## INTRODUCCIÓN

El conflicto es inherente al ser humano y forma parte de él en todos sus ámbitos; los seres humanos al ser entes sociales estamos en interrelación constante con el medio y con nuestros semejantes, por tal motivo es inevitable que no se presente el conflicto en cualquier momento de estas interrelaciones; el conflicto es inevitable, pero una solución del mismo que sea justa y a la vez eficiente no lo es.

Tratar sobre la resolución alternativa de conflictos requiere en primer lugar adentrarnos en el estudio del conflicto, conocer su definición, sus elementos o aspectos que intervienen en él, saber cuáles son sus causas, la forma en que éste se desarrolla; el hecho de conocer todos estos aspectos no eliminará el conflicto, ya que el conflicto es parte natural de nuestras vidas, estar preparados para abordarlo adecuadamente cuando éste se presente, es el objetivo primordial.

En el contexto educativo, los centros escolares se ven desbordados ante las manifestaciones conflictivas, que de cierta manera interrumpen el desarrollo del currículo educativo y la convivencia misma; viéndose involucrados no solamente los alumnos, sino también las autoridades y padres de familia, pudiendo desembocar complejas interacciones entre estos. Educar para el conflicto es partir de la realidad en que vivimos y trabajar para aceptarlo y superarlo, transformándose de esta manera en aprendizaje y así poder reconstituir las relaciones.

La negociación directa es un método alternativo de solución de conflictos no adversarial, caracterizado por buscar que las mismas partes inmersas en el conflicto sean quienes los resuelvan, sin la necesidad de una tercera persona. Procurando un acuerdo entre dos o más partes interdependientes, satisfaciendo así los intereses y la obtención de beneficios mutuos, garantizando de esta manera una óptima convivencia, evitando que el conflicto escale y se agrave.

De esta manera, en el capítulo uno se desarrolla un trabajo eminentemente teórico acerca de todo lo que engloba el conflicto. Se intenta definir su concepto, características, causas, dinámica y los conflictos educativos, especialmente la resolución de los mismos.

En el capítulo dos, se desarrolla la negociación como método alternativo de solución de conflictos; describiendo su definición y factores culturales que condicionan su significado,



centrándonos principalmente en las estrategias de negociación y basándonos a la vez en las distintas escuelas de negociación existentes.

En el capítulo tres, se realiza un análisis cuali-cuantitativo de la obtención de los datos primarios adquiridos a través de las encuestas y entrevistas aplicadas en estudiantes, docentes y padres de familia, identificando de esta manera los conflictos existentes, así como sus causas y principalmente como resuelven los estudiantes de tercero de bachillerato del Colegio “Manuel J Calle” estos conflictos identificados.

En el capítulo cuatro, se realiza una propuesta de proyecto de resolución de conflictos, basada en la negociación como método alternativo de solución, dirigida al plantel educativo.

Finalizando nuestra investigación con las distintas conclusiones y recomendaciones que nacieron de la misma, y que pueden servir para futuras investigaciones relacionadas con esta temática.



## **CAPÍTULO I**

# **PRINCIPIOS Y GENERALIDADES DEL CONFLICTO.**



## PRINCIPIOS Y GENERALIDADES DEL CONFLICTO.

### A) INTRODUCCIÓN AL CONFLICTO.

#### 1. La teoría del conflicto.

El conflicto es tan antiguo como la humanidad, siempre se encuentra presente, y seguirá existiendo porque es parte de nuestra vida cotidiana. La afirmación de que los humanos somos seres eminentemente sociales, señala que para satisfacer nuestras necesidades siempre estamos interrelacionándonos con nuestros similares. Esta relación la mayoría del tiempo es adecuada, sin embargo en su desarrollo existen diversos eventos que rompen la misma, originando conflictos entre las partes.

Según Highton & Alvarez (1998) el estudio del conflicto se remonta a la antigua Grecia y puede seguirse su desarrollo a través de distintas culturas. De acuerdo con el significado que cada cultura atribuya a la palabra “conflicto” se crea una teoría autóctona que intenta describir, clasificar y analizar los conflictos; y de igual manera, de acuerdo con el contexto en que se la cree, lleva el enfoque propio de cada disciplina: sociología, derecho, antropología social, psicología, etc. Sin embargo, existe un núcleo de conocimiento común a todos ellos. Lo positivo o lo negativo no es el conflicto, sino la forma como se lo confronta, como reaccionamos frente a él y el proceso que sobreviene a partir de él; que lleva a empeorarlo y producir verdaderas “guerras” o a manejarlo o conducirlo para buscar soluciones alternativas pudiendo ser de esta manera una experiencia de aprendizaje permitiendo transformarnos. Para resolver un conflicto, es necesario analizarlo adecuadamente, por ello empezaremos definiendo a lo que se denomina conflicto.

#### 2. Definición de conflicto.

Existe un amplio y extenso desarrollo teórico alrededor del tema del conflicto ya que son varias las ramas de la ciencia las que circunscriben sus propias definiciones. Sin embargo, es necesario asumir que este es un sistema, cuyo origen está dado por una serie de mutuas interacciones que lo alivian o lo agravan. Entender el conflicto en su real dimensión nos permite abordar el camino hacia la búsqueda de una solución, de ahí la importancia de este tema. Entre las definiciones de expertos en esta temática podemos mencionar:



Curle, Adam (1978), considera que existe conflicto cuando un individuo, comunidad, agrupación, etc. Desean algo que no puede ser conseguido a no ser que sea a costa de otro individuo o agrupación que también lo desea.

Highton & Alvarez (1998) manifiestan que se debe conceptualizar al conflicto como “una relación entre las partes en la que ambas procuran la obtención de objetivos que son, pueden ser, o parecen ser para alguna de ellas, incompatibles” (p.42) resaltando de esta manera una percibida discrepancia de intereses, criterios, ideología, etc.

Mnookin, Robert (1997), señala que el conflicto implica que una o ambas partes perciban sus intereses como divergentes, lo sean o no realmente, ya sea este entre: individuos, estados, grupos u organizaciones. Es decir, todo conflicto significa cierto nivel de desacuerdo que las partes perciben entre sus respectivos objetivos; ocasionando de esta manera la ruptura de la relaciones entre las partes inmersas en el mismo.

Según Sotomayor, Manuel (2001) es reconocido el conflicto como el “enfrentamiento o desacuerdo intencional entre dos entes o grupos que se manifiestan, unos respecto a otros, por mantener, afirmar o manifestar un derecho e intentan quebrar la resistencia del otro” (p. 97).

Basandonos en las anteriores definiciones podemos señalar que un aspecto evidente es que el conflicto está presente en todas las relaciones ya sean estas relaciones familiares, sociales, institucionales, económicas, laborales, etc. y dependiendo de su naturaleza y origen puede permanecer latente por períodos prolongados. Es decir, que el conflicto se manifiesta en momentos que desembocan desbordes emocionales, por lo tanto llevan a reacciones extremas que pueden llegar a contener un elemento de agresión verbal o física. Por esta razón, afecta integralmente al individuo, haciendo que pierda de vista las intenciones de la relación y se centre solo en las defensas de sus propios intereses.

Según Fisher, Roger (1991) Etimológicamente el termino conflicto proviene del latín *co/flagere*. Co: unidos y Flagere: castigar, flagelar, sufrir. Siendo el desacuerdo entre dos o más individuos frente a diferentes criterios, objetivos, opiniones, ideologías, etc. Por tal motivo, es necesario analizar el conflicto para así buscar la manera más efectiva de manejarlo, ya que es el propio conflicto el que nos proporciona la información necesaria para definir la estrategia más apropiada para intentar resolverlo. De manera que los elementos para lograr un acuerdo pacífico



deberán ser buscados y encontrados en el conflicto mismo.

### 3. Características del conflicto.

Para realizar una caracterización acerca de lo que engloba el conflicto es preciso partir de los criterios de Caivano, Gobbi, & Padilla (1997) según señalan **5** características generales presentes en el conflicto, partiendo por la **primera** y principal característica del conflicto la cual es que no tiene una connotación negativa; por el contrario, generalmente **suele ser positivo** y puede servir para fortalecer las relaciones entre las partes. La heterogeneidad es natural entre las personas y la diversidad y pluralidad son parte de la vida en comunidad. Estas diferencias motivan discrepancias y pueden, si no son manejadas correctamente y de manera oportuna, escalar o convertirse en conflictos. Por tal motivo, puede decirse que la **segunda** característica es que el conflicto está **presente en la actividad diaria** de las personas e instituciones en las que interactúan y se relacionan.

La **tercera** característica es que **el conflicto no es un concepto objetivo sino, más bien, subjetivo**; es decir, es aquello que los individuos perciben como tal, surge en situaciones de la vida diaria y demuestra lo que las personas consideran importante para sí mismas. Se produce por diversas causas las cuales las describiremos detalladamente en el apartado B.1.

La **cuarta** característica es que existe una **idea equivocada de que el conflicto es negativo**. Es habitual comparar la contradicción de intereses con aspectos destructivos. Es decir, los paradigmas y mensajes que hemos recibido y asimilado en nuestra experiencia y aprendizaje han moldeado una idea negativa del conflicto y por ende lo relacionamos con: lucha, violencia, enojo, ira, contienda, competencia; en definitiva, como un antónimo de paz. Como consecuencia de esa herencia cultural, es considerado como algo malo, que hay que evitar y sobre todo que perjudica las relaciones.

La **quinta** y última característica es que en sentido psicológico, **el conflicto es la respuesta externa de un proceso interno** que es más complejo; muchos conflictos se encuentran disfrazados en otros que son los aparentes. Según Bleger, José (1984) “El conflicto psicológicamente hablando, ha sido presentado desde diferentes perspectivas psicológicas, según sea la postura adoptada, por ejemplo; si se habla de una lucha u oposición de sistemas de

energías o impulsos estaríamos hablando de la teoría psicoanalítica, o si al conflicto lo tratamos a nivel conductual nos referiríamos a las teorías conductistas" (p. 151).

Analizadas todas estas características se podrá establecer el grado de importancia que el conflicto tiene para cada una de las partes, qué tipo de emociones ha generado, y qué actitudes e impresiones cada una de las partes tiene del otro. Se aprenderá algo del problema desde el punto de vista de la otra parte, viendo cómo pudieron haber surgido erróneas interpretaciones respecto de las acciones, motivos e intenciones de cada uno, y comprendiendo el significado subjetivo, personal, del conflicto y los intereses reales y verdaderos que subyacen.

#### **4. Estilos de resolución de conflictos.**

Existen varios estudios que han demostrado que cuando un conflicto se inicia, se manifiestan por lo menos cinco conductas o comportamientos típicos. Estos son: "competir o conquistar", "ceder o conceder", "convenir", "colaborar y resolver problemas", y "evitar la acción o retirarse".

**Gráfico 1: Estilos de resolución de conflictos.**



**Fuente:** realizado por los autores.

**Basado en:** (Highton & Alvarez, 1998) y (Mnookin, y otros, 1997).

Estas conductas pueden ser utilizadas por las partes como estrategias ante un conflicto y es de suma importancia examinar las causas y efectos del uso de cada una de ellas. Según Molina, Violeta (2003) estos cinco comportamientos se pueden considerar como resultado de la relación entre dos variables importantes que se encuentran presentes en todo conflicto; estas son: la



preocupación por las metas individuales u objetivos; y la preocupación por los objetivos del otro u otros. La fusión entre estas dos variables, provoca en la práctica uno de los siguientes cinco modos de reaccionar ante el conflicto, descritos por Mnookin, Robert (1997) y Álvarez, Gladis (1998):

- a) Competir o conquistar:** este estilo de resolución tiene como objetivo primordial la conquista del o los oponentes, importando solo priorizar las propias metas y conseguir los intereses por encima de los de la otra parte. El individuo cree ser el poseedor de la verdad y trata de resolver el conflicto en sus propios términos persuadiendo a la otra parte para que ceda en todo.
- b) Ceder o conceder:** es lo contrario a la anterior, es decir, que en lugar de priorizar los propios intereses, una de las partes cede en todo, es decir, cede a todas las demandas y prioriza la satisfacción de los deseos y aspiraciones de la otra parte por encima de los propios, evitando la confrontación con la otra parte y buscando estar en armonía con todos aún en costa de descuidar las metas propias.
- c) Evitar la acción o retirarse:** implica la inacción, es decir se ignora las situaciones conflictivas, se muestra desinterés tanto por las metas propias como por las del otro. El comportamiento de “retirarse” puede también implicar abandono definitivo de la controversia. Es decir para una o ambas partes no existe el conflicto, o de existir éste evitan tratarlo.
- d) Convenir:** implica una cesión mutua, en la que se satisfacen en parte los deseos de ambos individuos, estos ceden algo de su posición para poder acordar con el otro y satisfacer también alguno de sus propósitos, es decir se centran en solucionar las manifestaciones del conflicto más no sus causas o necesidades subyacentes de las mismas
- e) Colaborar y resolver problemas:** a diferencia de todos los anteriores estilos al colaborar se logra satisfacer a las partes en un alto grado, de esta manera se satisface la gran mayoría de sus intereses reales. Por lo tanto, el estilo colaborativo permite restablecer cierto grado de confianza para generar una comunicación funcional que permita hacer una investigación real de los intereses y necesidades que hay detrás de ellas, generando nuevas alternativas para la solución del conflicto, con lo que se incrementara el campo de la negociación colaborativa.

## B) CAUSAS Y DINÁMICA DEL CONFLICTO

### 1. Causas de los conflictos.

Existen múltiples causas por las que se puede desembocar un conflicto, separar los múltiples motivos o causas por los que surge el mismo compone una parte esencial de su análisis y además un elemento de relevancia en su resolución. Cobos, Hugo (2003) y Highton, Elena (1998) señalan que los conflictos se pueden organizar en causas relacionadas a:

**Gráfico 2: Causas de los conflictos.**



**Fuente:** realizado por los autores.

**Basado en:** (Cobos, Ladino, Luna, Molina, & Reyes, 2003) y (Highton & Alvarez, 1998)

#### a. Los principios como causa del conflicto.

El término principios se usa para referirse a los elementos no materiales, subjetivos de un conflicto que constituyen valores. Los principios abstractos tales como: las creencias religiosas, valores morales, reputación personal, ideología política, etc. Pueden defenderse con intensidad y fervor. Los principios abstractos y los valores son de relevante importancia al momento de defender las posiciones de cada una de las partes y por ende desencadenar un conflicto.



### **b. Los bienes como causa del conflicto.**

Cuando el conflicto trata sobre los bienes, se refiere a objetos que tienen, o representan, un valor material: dinero, cosas, poder. Independientemente de cuál es el objeto en disputa, si hay conflicto es porque la posesión de ese bien representa un valor para aquellos que lo desean. Sin embargo, los bienes en muchas de las ocasiones no son más que símbolos de alguna otra cosa, ya que existen intereses subyacentes detrás de estos símbolos.

### **c. Problemas de información como causa del conflicto.**

Algunos conflictos son causados por la falta o a su vez incorrecta información, dando como resultado el ver la realidad de forma parcial o la información con la que se cuenta no es la adecuada, lo cual no permite entender claramente lo que la otra parte está señalando. De ahí la importancia de buscar información, de confirmar si realmente se entiende por qué se produjo el conflicto, con el fin de superar cualquier peligro de obtener una visión parcial o errónea y excluyente de la realidad.

### **d. El territorio como causa del conflicto.**

La tercera posible causa del conflicto es por el territorio, tanto en sentido literal como en el sentido psicológico.

Según Highton, Helena “el territorio psicológico es tanto más importante que el territorio físico, al cuestionarse o verse amenazado el sentido de identidad de las personas. A medida que la sociedad se vuelve uniforme, y la carrera por escalar posiciones se torna más desesperada, tememos la aniquilación de nuestro sentido personal de identidad” (1998, p. 56).

El elemento territorial de un conflicto se advierte mejor durante un proceso y periodo de cambio, porque representa seguridad. No obstante, suele ocultarse bajo otros factores. Si un conflicto parece persistir, a pesar de todos los esfuerzos realizados para resolverlo, hay que tomar en cuenta la defensa del territorio, a penas visible y a veces subconsciente.

### **e. Problemas de percepción como causa del conflicto.**

Ladino, Javier (2003) indica que la percepción no es otra cosa que la forma como las personas apreciamos la realidad. Este mirar depende mucho de los procesos de socialización que cada uno



de nosotros hemos vivido, este no es el mismo en todos los grupos humanos, es decir cada persona tiene su manera particular de ver el mundo. Cuando una persona ve un conflicto tiende a interpretar la realidad basándose únicamente en la experiencia personal, olvidando lo que para la otra parte también puede ser importante. Esto no significa que existan dos realidades, sino una sola en la que las interpretaciones de la misma, pueden ser diferentes o erradas ya sea en todo o en parte o a su vez también pueden ser acertadas. Por tal motivo, para resolver adecuadamente un conflicto es necesario aclarar las percepciones particulares.

#### **f. Las relaciones interpersonales como causa del conflicto.**

Las relaciones humanas son esenciales y fundamentales para nuestra vida personal, profesional y social. En ocasiones resulta difícil mantener estas relaciones y son causa frecuente de conflictos. Highton, Elena (1998) describe a la vez tres causas de estos conflictos interpersonales: diferencias de poder, expectativas dentro de las relaciones y choque de personalidades.

##### Diferencias de poder.

Las diferencias estructurales del poder dentro de las relaciones son una fuerte causa para provocar conflictos. Una gran disparidad en el reparto del poder tienta al más fuerte a imponer su voluntad al más débil y al más débil a ofenderse y a resistirse. La represión del más débil por el más fuerte a menudo termina desembocando un conflicto y creando el deterioro de los vínculos entre las partes.

##### Expectativas dentro de las relaciones.

Cada persona tiene sus propias expectativas frente a cada una de sus relaciones. Todas las relaciones implican contratos psicológicos que se basan en expectativas conscientes o inconscientes que cada uno tiene de los demás. Estos contratos psicológicos están implícitos en todos los contactos humanos. La infracción de estos contratos constituye una importante causa de conflictos, por lo tanto su infracción es una violación de la confianza, porque la confianza mutua está implícita en cualquier relación.

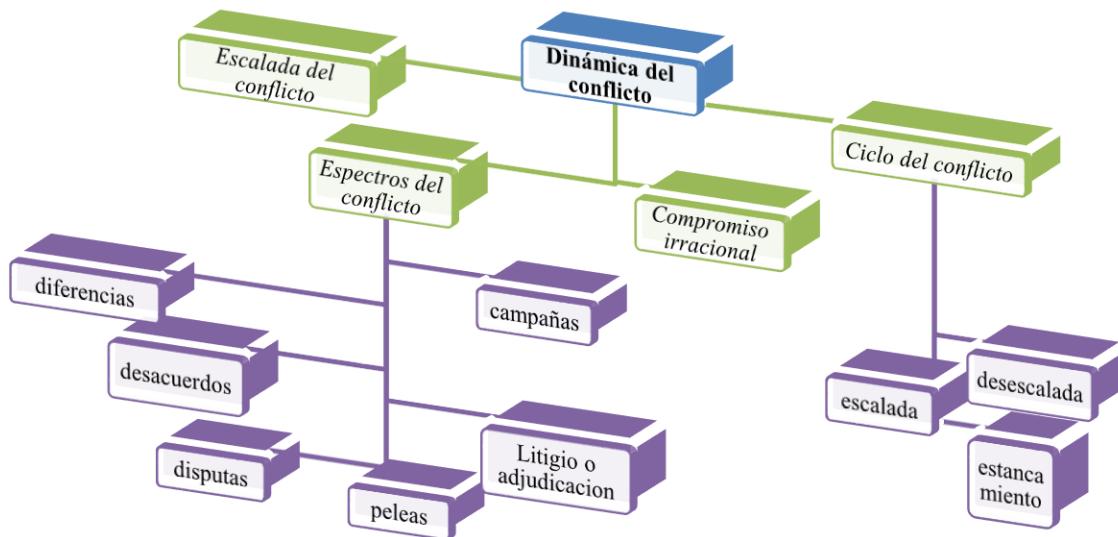
##### Choque de personalidades.

Puede existir un conflicto cuando se provoca un choque de personalidades. Esto significa que una de las partes sencillamente no puede comprender a la otra; o es posible que se la comprenda y no se desee que la relación se desarrolle. La única manera de resolver un choque de personalidades es afrontándolo: admitir su existencia y tratar de encontrar el origen, analizando: los valores, las opiniones, las suposiciones sobre la otra parte. Solo buscando la raíz de este choque de personalidades se puede resolver el mismo.

## 2. Dinámica del conflicto.

Como se ha venido mencionado anteriormente, el conflicto se produce en las relaciones interpersonales, y debido a que estas relaciones interpersonales son dinámicas y cambiantes, las situaciones de conflicto también lo son. Así, el conflicto no debe ser considerado un momento, algo que es estático, sino como un proceso, algo dinámico. La situación de conflicto va mutando, según como las partes inmersas en éste respondan a él. De esta manera, Caivano, Roque; et al. (1997) postulan que el conflicto y sus actores están involucrados en una dinámica que comprende lo siguiente:

**Gráfico 3: Dinámica del conflicto.**



**Fuente:** realizado por los autores.

Basado en: (Caiyano, Gobbi, & Padilla, 1997).



## 2.1 La escalada del conflicto.

Las actitudes y respuestas frente a situaciones de conflicto tienen dos tipos de efectos: aumentar su intensidad, o ya sea, bajar la misma. El conflicto es un sistema y como tal responde a un conjunto de principios que influyen en su dinámica de desarrollo conduciéndolo a una salida ya sea positiva o negativa.

“En el territorio de los desacuerdos también se puede aplicar la regla física de acción-reacción ya que todo comportamiento de una parte va a ser contestada de algún modo por la otra; es decir, que a toda acción que produzca insatisfacción le seguirá otra en igual sentido. A este efecto de aumento de intensidad se le denomina *escalada*” (Padilla, 1997, p. 122)

Al analizar el desenvolvimiento del conflicto en el cual las partes accionan y reaccionan escalando la intensidad, se observa un proceso circular: el comportamiento de una parte refuerza la hostilidad de la otra y viceversa, creando un círculo sin fin. Por ejemplo, las continuas críticas de una parte pueden fortalecer la idea de la otra respecto de la irrazonabilidad de él, contribuyendo a la creación de otros comportamientos adicionales, provocando desconfianza y, por ende, mayores críticas. Además, este círculo facilita la permanente inclusión de nuevos reclamos, distintos del tema original. Se percibe entonces que uno de los peligros que genera la escalada es llevar a una de las partes o ambas a caer en una gestión adversarial, con el riesgo adicional de producir un *impasse*, es decir, un conflicto que no progresá o al que no se le encuentra una solución, en lugar de establecer una comunicación cooperativa y así mantener y preservar una buena relación.

## 2.2 El espectro del conflicto.

Este punto hace referencia a una amplia variedad de comportamientos y situaciones en las cuales las personas difieren de otras, estando compuesto esencialmente por seis estadios, estos son:

- Leves diferencias:** las divergencias entre personas comúnmente se inician por pequeñas diferencias, con un limitado choque de intereses. Entre sus posibles causas se pueden señalar: *cambios en el status quo*, por ejemplo; cambiar objetos de su lugar, etc., *compromisos temporales*, por ejemplo; incompatibilidad de horarios, etc, *actividades planeadas*, por ejemplo;



agendas, y entre otras, preferencias y gustos. Si estas diferencias no son afrontadas en su etapa inicial de una manera colaborativa y amigable esta etapa puede escalar al siguiente nivel.

**b. Desacuerdos:** las leves diferencias al quedar irresueltas, puede ocurrir que sean dejadas de lado y olvidadas, o bien, que permanezcan latentes y presentes en la memoria como referencia frente a futuras leves diferencias. En este caso, frente a otra discusión, saldrán nuevamente a la luz pudiendo producir una escalada en una mayor polarización de opiniones, convirtiéndose esos intereses individuales en posiciones.

Las leves diferencias se focalizan en desacuerdos, caracterizados en la búsqueda de elementos para defender, apoyar y justificar las propias actitudes.

**c. Disputa:** el fracaso en resolver los desacuerdos usualmente produce una interacción más intensa entre las partes. Las discusiones se tornan más acaloradas y las percepciones que cada uno tiene del otro se vuelven más negativas, la comunicación se vuelve cada vez menos fluida y colaborativa. A este punto la interacción puede darse a través de comportamientos atacantes o defensivos, donde esencialmente tiene que haber un perdedor para que alguno pueda ganar la disputa.

**d. Campaña:** sin la resolución del conflicto en etapas anteriores, las partes pueden comenzar a expandirlo e involucrar a más integrantes en él. Las partes centran sus esfuerzos en buscar aliados y aumentar su poder a través del número de las personas que se suman a su “bando”.

Generalmente, la comunicación entre las partes se encuentra casi bloqueada y escuchan lo que la otra parte manifiesta solo para encontrar errores y contradecirlos. Al incluirse más participantes el proceso de toma de decisiones se complica; todos tienen alguna opinión, postura o interés en determinado sentido resultando difícil la satisfacción mutua de las partes. Los sentimientos y emociones que generan la disputa pueden derivar en etapas más graves como por ejemplo la violencia física.

**e. Adjudicación o litigio:** en esta etapa las partes, al continuar con sus posiciones adversariales, deciden o son forzadas por alguna autoridad a poner la solución en las manos de un tercero. Cuando la decisión de esta autoridad no satisface a alguna de las partes, las

alternativas de acción se encuentran limitadas, bien una de las partes puede aceptar la imposición de la autoridad o bien se puede acudir a la última y más destructiva etapa, peleas o guerra.

**f. Peleas y/o guerra:** la característica crítica de esta etapa es la presencia de violencia ya sea física o psicológica ya sea por alguna de las partes o por ambas, los comportamientos se inspiran en dañar o destruir a la otra parte. A esta altura el conflicto está totalmente polarizado y las partes comprometidas en acciones netamente adversariales. Las personas, los recursos y las relaciones quedan resentidas y en el peor de los casos destruidas.

### **2.3 El ciclo del conflicto.**

Al observar la dinámica del conflicto, es posible determinar que dichas situaciones evolucionan cíclicamente, dicho ciclo está compuesto por tres etapas:

**Gráfico 4: El ciclo del conflicto.**



**Fuente:** realizado por los autores.

**Basado en:** (Caivano, Roque; et al. 1997).

En la primera etapa, es decir la escalada, la intensidad del diferendo entre las partes tiende a acentuarse. Cada actor trata de prevalecer o imponer su criterio propio, con el objetivo de vencer al otro. Se pasa por ejemplo de criticar una conducta específica a enfocarse en las



personalidades, se transita de las tácticas ligeras a otras más graves y aumenta el número de personas involucradas.

Si estos intentos de sumisión no dan resultado, pueden desembocar en el segundo escalón, la pelea se estanca ya sea por falta de energía para continuar la lucha o por haber tomado conciencia de la inutilidad de ese comportamiento, aunque mantienen la intención de vencer y se comienzan a perder las esperanzas de conseguir tal objetivo.

Al alcanzar el punto del estancamiento, existen oportunidades para que el ciclo desescale, reduciendo la intensidad del conflicto y procurando ambas partes moverse hacia el acuerdo. Así, en la medida que las partes adviertan que la mejor forma de terminar el conflicto es trabajar para lograr un acuerdo, comenzará a desescalar el conflicto. Estas oportunidades de salir del estancamiento y desescalar pueden ser intentadas directamente por los negociadores estableciendo una comunicación efectiva y trabajando cooperativamente en la solución.

## 2.4 El compromiso irracional.

Hasta aquí se ha definido la escalada como la intensificación de acciones, reacciones y enfrentamientos. Sin embargo existe otro tipo de escalada, no ya en relación con la otra parte, sino personal, relacionada con las decisiones que debe tomar el individuo respecto de continuar o no invirtiendo recursos para conseguir el objetivo deseado.

El compromiso irracional puede ser definido según Bazerman y Neale (1993) como el hecho de “permanecer invirtiendo nuestros recursos tal como, tiempo, esfuerzo, dinero etc. en situaciones perjudiciales e inclusive en contra de los intereses propios” (p.133). Cuando se decide realizar nuevas inversiones, generalmente se producen nuevas pérdidas en lugar de recuperar lo invertido o generar ganancias, escalando este proceso en medida que más recursos son empleados. Cuanto mayor suele ser la inversión, mayor será la perdida y más dispuesto estará el individuo en continuar invirtiendo para no perder sus inversiones.

En conclusión, dentro de todo lo que engloba a la dinámica del conflicto, cuando una de las etapas no es conducida o resuelta anticipadamente puede escalar a la siguiente, sin embargo, la escalada del conflicto no es inevitable sino que la desescalada es posible y recomendable. Siendo de suma importancia el conocimiento de técnicas de resolución alternativa de conflictos, para



que de esta manera se consigan resultados mutuamente satisfactorios y se obtengan mayores probabilidades de éxito para todas y cada una de las partes.

## **C) LA COMUNICACIÓN EN EL CONFLICTO.**

La palabra comunicación deriva del latín “communis”, que significa comunidad, comunión, común-unión. Por lo tanto, la comunicación es un proceso que está presente en todas las actividades humanas de interrelación, es decir, todos nosotros de una u otra forma nos comunicamos, por ende cuando se genera un conflicto, éste se manifiesta a través de la comunicación, ya sea ésta de manera verbal o no verbal.

Es importante recalcar que existen varias teorías de la comunicación, así como diferentes conceptos para describirla, dependiendo del área de la cual provenga su significado; sin embargo, la mayoría de las definiciones concuerdan en varios puntos, es importante señalar algunas definiciones propuestas por algunos autores expertos en este campo, tales como los de a continuación:

Según Cobos, Hugo (2003) “la comunicación es algo más que recibir y dar información aislada, por lo que, cuando nosotros hablamos de comunicación hacemos referencia al proceso global de transmisión de mensajes tanto verbales como no verbales” (p. 298)

Según Molina, Violeta (2003) “la comunicación es un proceso que se da entre los seres humanos donde existe un emisor y un receptor entre los cuales circulan mensajes en una serie de ida y vuelta, a través de uno o varios canales perceptivos” (p. 299)

Según Pareja, José (2009) “la comunicación es un proceso bilateral de comprensión e intercambio de información entre dos personas o grupos. Debe insistirse que es un (intercambio), pues una persona o grupo transmite una información (emisor) a otra persona o grupo, que la recibe (receptor) y responde.” (p. 145).

Por lo tanto, partiendo de estas definiciones precedentes se puede señalar que al estar nosotros los seres humanos en constante interacción con nuestros semejantes, nuestro diario vivir se define, en gran parte, en términos de comunicación y en ocasiones varios conflictos se crean por dificultades en ella, ya que en la comunicación “cada persona interpreta un suceso de diferente manera a las demás, aunque sea mínimamente, y selecciona los estímulos más compatibles con

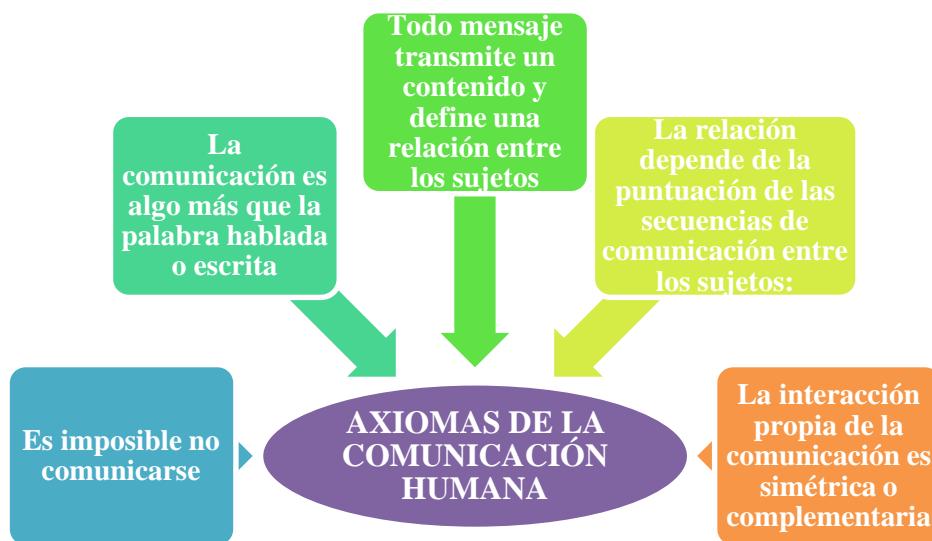
su aprendizaje, personalidad y expectativas, por lo que se generan conflictos" (Fernández, José, 1999, p. 147), es decir que una de las causas de una mala comunicación es el no saber si el mensaje que envía el emisor es interpretado por el receptor de la forma que desea que entienda el emisor.

Cabe señalar que no todos los conflictos que se originan entre las personas están relacionados con problemas en la comunicación, ya que son diversos factores los que pueden influir en la creación e iniciación de un conflicto, sin embargo, la comunicación es uno de los medios por el cual se manifiesta este, ya sea esta comunicación digital (lenguaje verbal y escrito) y/o analógica (posturas, gestos, expresión facial, tono de voz, secuencia, ritmo, etc.). De todas maneras, al mismo tiempo ésta es también la base para solucionar el mismo y conducirlo a través de una comunicación efectiva.

## **1. Comprensión de los axiomas de la Comunicación Humana.**

Para articular una comunicación efectiva, es imprescindible que se comprendan en toda su dimensión los principios en que esta se apoya, los que por su evidencia se convierten en verdaderos axiomas descritos a continuación:

**Gráfico 5: Axiomas de la comunicación Humana**



**Fuente:** realizado por los autores.

**Basado en:** (Cobos, Hugo; et al, 2003)



- **Es imposible no comunicarse:** toda conducta es comunicación, es imposible no comunicarse. El silencio o la falta de respuesta por ejemplo, también constituyen una comunicación.
- **La comunicación es algo más que la palabra hablada o escrita:** los sujetos se comunican tanto de manera digital (lenguaje verbal y escrito, en el cual los signos responden a una convención) como analógica (posturas, gestos, expresión facial, tono de voz, secuencia, ritmo, cadencia de las palabras, etc.).
- **Todo mensaje transmite un contenido y define una relación entre los sujetos:** el contenido se transmite preponderantemente en forma digital, mientras que el aspecto relacional califica al primero y se transmite de manera predominantemente analógica. En otras palabras, mediante la comunicación digital es fácil transmitir el contenido pero difícil definir una relación, mientras que mediante la comunicación analógica es difícil transmitir el contenido pero es fácil definir a la relación.
- **La relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los sujetos:** gestionar un conflicto, es administrar historias. Las partes cuentan su historia como cadenas lineales de causalidad (causa-efecto), y la “puntúan” (ubican el comienzo de la línea causal) de modo tal que les permita el posicionamiento en el rol de víctima, y el posicionamiento del otro en el rol del victimario.
- **La interacción propia de la comunicación es simétrica o complementaria:** Cuando los sujetos interactúan de manera simétrica lo hacen sobre la base de la igualdad. Cuando actúan de manera complementaria lo hacen sobre la base de la diferencia. Por ejemplo, la relación de verdaderos amigos puede ser simétrica, y la relación entre profesor y alumno puede ser complementaria

Entendidos todos estos axiomas de la comunicación humana es posible modular una comunicación efectiva entre todas las partes, caracterizada por crear opciones que amplíen el campo permitiendo solucionar el conflicto antes de este escale y desemboque en una hostil confrontación.



## **D) CONFLICTOS EDUCATIVOS Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.**

### **1. Conflicto en organizaciones.**

Para poder adentrar en el campo de los conflictos educativos es de relevante importancia partir brevemente de lo que implica el conflicto en las organizaciones, ya que “la organización también está considerada como sinónimo de institución, comprendida, desde un punto de vista sociológico, como la aglomeración de pautas de conductas comunes a un grupo, que satisface a las necesidades básicas o seleccionadas por un grupo específico” (Sotomayor, Manuel, 2001, p. 118)

Según Caivano, Roque, et al. (1997) los desacuerdos interpersonales como: incompatibilidad de objetivos, distintas percepciones, toma de decisiones,etc. Son factores desencadenantes de conflictos dentro de las organizaciones. Esos desacuerdos interpersonales afectan no solo a los protagonistas directos, sino ademas a las organizacion que integran. De esta manera, cobran vital importancia los comportamientos de movilizacion de terceras personas (por ejemplo: alianzas inspiradas en sentimientos de compañerismo); las reacciones encubiertas, no manifestadas directamente o abiertamente (por ejemplo las criticas destructivas y malos comentarios); y los comportamientos de venganza manifiesta (sabotajes y quites de colaboración). Por todo lo dicho, el conflicto en la organización debe ser entendido como un proceso que modifica el estadio organizativo del centro cuando se experimenta un estado de desequilibrio.

Por tal motivo, es de suma importancia recalcar que todas las organizaciones deben contemplar vias de canalización de conflictos y sistemas de manejo eficiente de los mismos para contrarrestar perjuicios a la convivencia en los grupos y de esta manera hacer más fácil el cumplimiento de los objetivos y desarrollo de la institución.

### **2. Conflictos Educativos.**

En los centros educativos ya sean estos de primaria, secundaria o universidad; regular y periódicamente se manifiestan diversas situaciones de carácter conflictivo, en los cuales suelen manifestarse conflictos ya sea entre estudiantes-estudiantes o entre estudiantes-autoridades, etc. Es importante recordar que cada institución educativa se va forjando con el tiempo y tiene su historia autóctona, establecida por sus estructuras, organización y el sistema relacional que se dan en la misma. De esta manera, no se puede olvidar que está compuesto por personas y/o



grupos interdependientes que ocupan distintas funciones y cargos; sin embargo, al mismo tiempo las personas involucradas en el plantel representan perspectivas, intereses y valores que en varias de las ocasiones son discordantes.

Según López, Rodríguez (2005, p. 9) “si hablamos con docentes, especialmente con los de secundaria, podemos percibir dos extremos en el modo de entender los conflictos educativos: por una parte, los que piensan que toda la vida ha habido peleas, broncas, chicos y chicas maleducados y siempre los habrá, por lo que no hay que exagerar ni sacar las cosas de su sitio. Por otra parte, hay docentes que piensan que el tema de la disciplina se ha deteriorado hasta el punto de llegar a unos extremos insospechados de descontrol y violencia, tanto entre los propios alumnos como con la institución y el profesorado, con lo que se tendrían que tomar medidas mucho más expeditivas que las habituales. Lo anteriormente señalado, son extremos que ni representan la realidad, que es mucho más compleja, ni tampoco aportan reflexiones serenas al debate, y normalmente son actitudes paralizantes que ni hacen ni dejan hacer”

Si bien es cierto que siempre han existido los conflictos en los centros educativos, y como hemos venido recalando a lo largo de este capítulo, el conflicto es inherente a todos los seres humanos como seres gregarios que somos; por lo tanto, es fácil que se den situaciones de discrepancia en los integrantes de la institución, como se corrobora a continuación, a través de las entrevistas aplicadas en los estudiantes de tercero de bachillerato y Autoridades del colegio Manuel J Calle. Se pudo extraer datos que señalan que los conflictos más prevalentes entre Estudiantes-Estudiantes y Estudiantes-Autoridades son:

**Gráfico 6: conflictos entre estudiantes-estudiantes; estudiantes-autoridades.**

ESTUDIANTES/ESTUDIANTES	ESTUDIANTES/AUTORIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Agresión física y/o verbal.</li><li>• Conflictos de Relaciones amorosas.</li><li>• Rivalidad entre estudiantes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incumplimiento de normas.</li><li>• Preestablecidas.</li><li>• Abuso de poder por parte de alguna autoridad.</li></ul>

**Fuente:** realizado por los autores.

**Basado en:** Entrevistas.



En cuanto a los conflictos de agresión verbal y/o física que se manifiesta entre Estudiantes-Estudiantes. Melero, José (2009) manifiesta que es necesario aclarar que la violencia escolar no se limita solo a la agresión física o verbal, sino que, podemos hablar también de una violencia psicológica. Sin embargo, la violencia en la escuela se concreta por un lado en la agresión física que ejercen determinados alumnos sobre sus compañeros, o de alumnos o padres hacia el profesorado o viceversa. Y por otro lado la agresión verbal, que puede manifestarse a través de comportamientos en los que se denigra, insulta, humilla, ridiculiza a la otra parte. En cuanto a los resultados de nuestra investigación referente a la agresión verbal y física que se manifiesta entre Estudiantes-Estudiantes, se pueden ver que el 44.44% de la población general ha sido víctima de agresión verbal, de la misma manera, el 19.84% de la población general ha sido víctima de agresión física.

Referente al incumplimiento de normas. Como se pudo exponer en la anterior matriz de resultados de las entrevistas, éste es uno de los conflictos con mayor prevalencia entre Estudiantes-Autoridades. Cabe señalar que la convivencia en cualquier ámbito de relaciones sea este laboral, académica, personal, etc. implica el cumplimiento de una serie de normas de comportamiento, explícitas o implícitas, que están preestablecidas y que son las que hacen posible la convivencia misma.

Melero, José (2009) expone que “ciertos conflictos surgen en el momento que estas normas preestablecidas se incumplen. El sistema escolar requiere de todos sus miembros, ya sean éstos profesores, alumnos o personal no docente, dos requisitos básicos que son: la puntualidad y el respeto de una serie mínima de normas de relación interpersonal. Con esto no queremos decir que el acatamiento sumiso de las normas sea el ideal de la conducta de un joven, ya que con ello estariamos despojandolo de su propia calidad de persona en proceso de maduración que, como tal, puede cuestionarlas y, en ocasiones, oponerse a ellas o desobedecerlas como un modo de crecimiento o reafirmación” (p. 39). Lo que el autor recalca es que no siempre, pero si en diversas ocasiones los problemas de convivencia escolares que derivan en conflictos se basan en el incumplimiento de normas preestablecidas.

Cualquiera de los entornos en los que se desenvuelven los jóvenes tienen unas reglas propias que son necesarias cumplirlas. La familia, el grupo de amigos y la institución educativa son los



medios en los que los adolescentes pasan la mayor parte de su tiempo y, en todos ellos, existen unas pautas que regulan el comportamiento de sus miembros.

Por lo tanto, se puede decir que es casi inevitable, normal e inherente que el conflicto aparezca en la misma; sin embargo, al conflicto se lo debe interpretar como un optimizador de la institución, ya que el conflicto en si no es malo ni negativo, sino es la manera de manejarlo y abordarlo lo que establece que el conflicto se divise como tal.

En definitiva, la necesidad de afrontar, entre todos y todas, a los conflictos que vayan apareciendo en la institución educativa es un hecho que tiene que suscitarse. No hay que ignorar los mismos, sino que hay que analizarlos y resolverlos, a pesar de las dificultades que puedan encontrarse. Por lo tanto, para fomentar las relaciones y a la vez fortalecerlas para que sean más duraderas, y si estamos de acuerdo en que el conflicto es algo cotidiano y habitual, lo que se tiene que pensar es como abordarlo para que sea una magna oportunidad de crecimiento personal y aprendizaje grupal en las instituciones educativas, por tal motivo cabe hacer mención a la resolución de conflictos, redactado a continuación.

### **3. Resolución de los conflictos educativos.**

Como se ha venido señalado, los conflictos se generan debido a varias situaciones de diversa índole. “Cumplir con el currículo prescriptivo, llegar a las mismas metas con todos, etc., genera muchos conflictos y no se utilizan los departamentos de orientación para que ayuden a diseñar adaptaciones y modificaciones curriculares. Si a todo esto se añade los problemas de rendimiento académico o de ciertas capacidades de determinados alumnos y los enfrentamientos por alcanzar cuotas de poder de los distintos miembros del colectivo, el resultado es un cúmulo de tensiones difíciles de canalizar” López Rodríguez, Francesc (2005, p. 91).

Por tal motivo, analizar los factores que generan los conflictos de convivencia, proponer respuestas alternativas, adecuar los instrumentos curriculares a esta complicada situación cada vez más presente en los centros educativos son acciones que tienen que ayudar en la búsqueda de soluciones. La resolución de un conflicto que altera la convivencia en el aula y en el centro educativo es un proceso muy complejo, y todavía más cuando existen numerosas variables en las que es muy difícil intervenir. Sin embargo, la idea que tiene que prevalecer es que ningún conflicto puede ser una situación irresoluble.



Educar para el conflicto es conocer sus orígenes y causas, saber aplicar ciertas habilidades prácticas, en el caso de nuestra tesis, habilidades en negociación que serán descritas detalladamente en el próximo capítulo; para que de esta manera, permitan aceptar a la otra parte y a uno mismo, la diferencia, más que a tolerar, a verse reflejados en el otro.

Según señala Melero, José (2009), el sistema escolar, como cualquier otro sistema que pretende organizar tiempos, espacios y funciones, debe contar con una serie de medidas que protejan su funcionamiento, ya que de otro modo el mismo sistema perdería su sentido y la capacidad de conseguir los objetivos que lo definen y justifican. Los actuales reglamentos disciplinarios que se aplican en los centros escolares están desfasados y son poco efectivos si se emplean como único recurso para mantener un nivel de convivencia que permita hacer efectivo el aprendizaje.

De acuerdo al criterio de Cascón (2000), entendemos que no es posible prevenir la aparición de conflictos, ya que son inherentes a las relaciones interpersonales, pero lo que sí es posible dotar a los estudiantes con la capacidad de afrontarlos de una manera positiva, hasta el punto de que terminen convirtiéndose en un motor de cambio y de evolución dentro de cualquier sistema. En este sentido, una de las líneas de intervención a emprender es la de proveer a los alumnos habilidades básicas para afrontar y resolver por ellos mismos conflictos sin utilizar la violencia, afrontando los conflictos cuando estos aún se encuentran en sus fases iniciales sin esperar a que se produzca una escalada.

Por lo tanto, la enseñanza de técnicas de resolución de conflictos para afrontar diversas situaciones de este carácter en el aula son una alternativa a las meras sanciones disciplinarias que, aun siendo imprescindibles, no pueden convertirse en la única respuesta al momento de abordar un conflicto, por el contrario dichas sanciones en ocasiones tienden distanciar a las partes involucradas en el conflicto, en lugar de solucionarlo, creando más fricciones entre los mismos.

Instruir sobre la negociación como método alternativo de solución de conflictos no es una tarea fácil ya que en muchos casos nos encontramos con adolescentes educados y formados en situaciones y ambientes en los que es habitual el uso de la agresividad y la violencia como medio para enfrentarse a los problemas y cuyo modo de afrontarlos obedece a una serie de pautas aprendidas sin que nunca se les hayan ofrecido modelos de resolución no violentos. Sin embargo, para estos adolescentes, aprender a resolver conflictos de manera asertiva y creativa puede llegar



a constituirse en un proceso de crecimiento personal que les ayude a superar pautas que en muchos casos los alienan y dejan sin alternativas. En cualquiera de los casos es importante tener en todo momento en cuenta que la violencia por ejemplo, es una conducta aprendida y que existen múltiples formas de interrelación que también se pueden aprender para dar respuestas a los conflictos.

Finalmente cabe señalar que las situaciones de conflictividad, excepcionales en épocas anteriores, pero cotidianas en la actualidad, deben ser por tanto entendidas como previsibles y espontáneas; y tenidas en cuenta a la hora de establecer la organización y los diferentes planes que rigen la dinámica escolar. De este modo, el clima de convivencia de cualquier centro puede ser mejorado gracias a una adecuada planificación y a la puesta en práctica de la negociación como método alternativo de solución de conflictos, tal como lo veremos a en el siguiente capítulo.



## **CAPÍTULO II**

# **LA NEGOCIACIÓN COMO MÉTODO ALTERNATIVO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.**



## LA NEGOCIACIÓN COMO MÉTODO ALTERNATIVO DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

*“Estoy convencido de que muchos conflictos podrían ser solucionados en forma más eficiente si los negociadores fueran más habilidosos”*

*Howard Raiffa.*

### A) DEFINICIÓN DE NEGOCIACIÓN Y FACTORES CULTURALES QUE LO CONDICIONAN.

#### 1. Hacia un significado real de negociación.

Las personas en una gran mayoría, consideran que por el simple hecho de intentar o lograr un arreglo con la otra parte son negociadores. Pero la pregunta es ¿Han negociado realmente? ¿Han llegado a un acuerdo, o han sido agentes en procesos de diálogo directo con la finalidad de conseguir una solución al conflicto? Comunicarse con la otra parte para lograr un resultado, no siempre es negociar.

Padilla, Roberto (1997) nos indica que por más que nos sentemos con la otra parte en una mesa y dialoguemos para encontrar una solución, no siempre estaremos en presencia de una negociación. Por más que de esas reuniones haya surgido un resultado, ese arreglo no necesariamente será un buen arreglo. En otras palabras, es común confundir procesos de negociación con procesos de comunicación directa que tienden a intentar lograr una arreglo al conflicto, es importante señalar que en ocasiones en un acuerdo una de las partes gana y la otra pierde y lo que la verdadera negociación busca es lo que se simplifica en el esquema (ganar-ganar), siendo su principal objetivo el mejorar las relaciones y que sobresalgan los intereses de todas las partes inmersas en el mismo.

La confusión apuntada tiene su origen en cuestiones culturales las cuales serán descritas a continuación; por tal motivo es oportuno y necesario un cambio respecto del núcleo principal, es decir, el concepto del conflicto y los modos apropiados de gestión y resolución en forma directa entre los individuos, lo que no es otra cosa que negociar (en el verdadero sentido, y no en el

erradamente percibido). La búsqueda de acuerdos eficientes está directamente ligada a conseguir el mejor resultado posible para todas y cada una de las partes inmiscuidas.

## **2. Factores culturales que condicionan el significado de la negociación.**

Según Caivano, Gobbi, & Padilla (1997) los factores culturales que contribuyen a formar una idea equivocada de lo que implica realmente negociar son dos y se encuentran intimamente relacionados, estos son:

**Gráfico 7: Mitos y Orientación ante el conflicto**



**Fuente:** realizado por los autores.

**Basado en:** (Caivano, Gobbi, & Padilla, 1997).

### **2.1 Los mitos sobre el conflicto.**

Básicamente son tres mitos acerca del conflicto, que a la vez influyen en la manera de resolver el mismo:

*El conflicto es negativo.* Esta suposición condiciona el modo de gestión del conflicto hacia confrontaciones netamente adversariales, dándole al conflicto una connotación de nocividad para la relación. Cabe señalar que lo negativo no es el conflicto ni las personas involucradas, sino la manera en que responden al mismo.

*El conflicto se resuelve confrontando.* Este mito se identifica por ser el conflicto caracterizado como destructivo, y el conflicto al ser considerado destructivo y perjudicial ninguna de las partes



quiere ser vencida, y para evitar ser vencida, se “debe ganar derrotando al adversario”, es decir la otra parte.

*La solución del conflicto no es responsabilidad de las partes.* En la mayoría de las ocasiones las partes suelen comportarse como si la solución de un conflicto no fuese su responsabilidad. Esta idea tiene un sustento de naturaleza psicológica, ya que admitirlo implica reconocer que son parte del problema. Si las partes creen que no fueron quienes crearon o iniciaron el conflicto, aparentemente no debe esperarse que de ellas parta la solución.

## **2.2 Orientación ante el conflicto.**

Se debe determinar con precisión cual es la orientación que cada una de las partes adopta para gestionar un conflicto. Gobbi, Marcelo (1997) propone dos orientaciones radicalmente diferentes las cuales pueden ser identificadas en:

**Adversarial:** en la cual una de las partes procura únicamente maximizar su posición, adoptando para ello un comportamiento competitivo. La orientación adversarial se encuadra dentro del modo de gestión por la fuerza, ya sea que se recurra al poder o a la autoridad formal.

**Negocial:** en la cual una de las partes, por el contrario, apunta a maximizar la satisfacción de los intereses propios y, reconociendo la interdependencia, también trabaja para maximizar los de la otra parte. Utilizando una orientación no confrontativa. En esta orientación se desarrolla un comportamiento acorde con el objetivo de procurar un acuerdo, un resultado mutuamente satisfactorio.

Según Padilla, Roberto (1996) La orientación que se adopte va a estar condicionada por la estructura mental, y a su vez influirá en el comportamiento, lo que determina el tipo de resultados a lograrse. Gráficamente:



Gráfico 8: Orientación ante el conflicto.

<b>ORIENTACIÓN.</b>	<b>ESTRUCTURA MENTAL.</b>	<b>COMPORTAMIENTO.</b>	<b>RESULTADO.</b>
=>	=>	=>	
<b><u>ADVERSARIAL</u></b>	Maximizar posición	Confrontativo	Imposición Ganador-Perdedor
<b><u>NEGOCIAL</u></b>	Satisfacer intereses mutuos	No confrontativo	Acuerdo Ganador-Ganador.

Fuente: realizado por los autores.

Basado en: (Padilla, Roberto, 1996, p. 145)

### 3. UNA DEFINICIÓN DE NEGOCIACIÓN.

Cabe a esta altura señalar y definir el concepto real de negociación el cual según Kuechle, David (1983) se la puede definir como “la ciencia y arte de gestionar un acuerdo entre dos o más partes interdependientes, que desean maximizar sus propios resultados percibiendo que ganarán más si trabajan juntos que si se mantienen enfrentados; buscando una salida mejor a través de una decidida acción conjunta en lugar de recurrir a algún otro método”. (p. 148).

Es importante señalar entonces que la negociación, si bien reconoce una profunda base de análisis y desarrollo teórico (ciencia) implica sobre todo la habilidad de traducir esa teoría a la práctica concreta en cada caso en particular (arte). De esta manera, se distinguen los elementos distintivos de lo que significa realmente negociar, estos son:

- Interdependencia;
- Elección del modo de gestionar el conflicto;
- Orientación acorde al resultado apuntado:



- No-confrontación;
- Resultado mutuamente satisfactorio (acuerdo equitativo).

Para todo ello se requiere una re-educación y formación que influya luego en una nueva actitud frente a los conflictos. Y en ello, la clarificación de lo que realmente significa negociar es crucial. De esta manera, los individuos podremos definirnos como agentes negociadores, comprendiendo que nuestra tarea consiste en: a) Diagnosticar, luego de analizado el caso; y b) Evaluar la interdependencia con las otras partes y los riegos y ventajas de cada modo de orientación.

## **B) DIFERENCIAS ENTRE LA NEGOCIACIÓN Y OTROS MÉTODOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.**

Entre los distintos métodos de resolución de conflictos son múltiples los que merecen mención; sin embargo, para hacer una distinción entre los diversos métodos que difieren de la negociación nos basamos en los criterios de Highton & Alvarez (1998), de esta manera podemos diferenciar el arbitraje, conciliación y mediación de la negociación en los siguientes aspectos:

### **1. Diferencias entre la negociación y el arbitraje.**

El arbitraje es un procedimiento de resolución de conflictos cotidiano y de índole adversarial. Es un tercero quien decide el fallo del asunto planteado a favor de una de las partes, siendo su decisión obligatoria. En consecuencia las partes se convierten en adversarios con el fin de lograr una resolución favorable a su posición, mientras que en la negociación no se trata de resolver las disputas adversarialmente sino son las mismas partes las que buscan un acuerdo unánime sin la presencia de una tercera persona.

### **2. Diferencias entre la negociación y conciliación.**

La conciliación consiste en un intento de las partes de llegar voluntariamente a un acuerdo mutuo, con o sin la participación de un tercero y puede ser o no extrajudicial, está regulada por una autoridad que está facultada para dar soluciones y la cual procede con el objetivo de que las partes solucionen su conflicto a través de un correcto proceso. Mientras que en la negociación no interviene una autoridad ni tampoco el servicio o intervención de terceros neutrales. Es un



proceso voluntario, básicamente informal, sin estructura que las partes realizan para llegar a un arreglo aceptable.

### **3. Diferencia entre la negociación y mediación.**

En la mediación las mismas partes son quienes buscan el acuerdo pero con la presencia de un tercero neutral llamado mediador quien no les impone ninguna solución, sino que es el que sugiere las mismas facilitando la comunicación entre las partes para que de esta manera sean las mismas las que encuentren un entendimiento mutuo. La negociación al igual que la mediación se caracteriza por ser las mismas partes las que solucionen el problema, sin embargo la diferencia radica en que en la negociación no está involucrado un mediador.

## **C) ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN.**

Es necesario señalar que no existen estrategias que ofrezcan una garantía absoluta de éxito, sino habilidades y herramientas tendientes a aumentar las probabilidades. No hay método capaz de asegurar la obtención del 100% de lo que se pretende a cambio de nada; sin embargo, una metodología adecuada puede acercar a una solución en la que se obtenga la satisfacción de la mayor parte de los intereses de todas las partes. Si la negociación es el método elegido para solucionar el conflicto, es importante señalar algunas posibles formas de organizar la estrategia más convenientemente.

### **1. Cuestiones a considerar.**

En cuanto a la negociación, muchos son los elementos a considerar previamente. Gobbi, Marcelo (1997) nos indica que una de las primeras guías es comprender la dinámica del conflicto e intentar establecer a priori cual es la importancia que el problema tiene para cada una de las partes, es decir, cuales son los intereses o las motivaciones subyacentes ocultos, tanto de la propia parte como de la contraria.

Una vez determinados claramente los intereses propios y tentativamente los posibles intereses de la otra parte, es útil pensar en formas de obtenerlos que signifiquen el máximo posible de satisfacción. Lo ideal, aunque difícil, será encontrar una opción que reporte el 100% de satisfacción de los propios intereses y el 100% de los de la otra parte. Pero a partir del conocimiento de las necesidades de ambas partes, estará comenzando a gestarse la verdadera



posibilidad de una fórmula de entendimiento que resulte razonablemente satisfactoria para ambas partes, ubicando la decisión final en algún rango dentro de lo aceptable.

### **1.1 La preparación de la etapa inicial de la negociación.**

La dinámica de la fase inicial, dependerá en gran medida de su preparación. Al respecto, Freund, James (1993) señala cuatro elementos a considerar:

Determinar cómo operan, respecto de una parte y de la otra los principales factores de los que pueden surgir ventajas y desventajas. Ellos son: la necesidad de celebrar el acuerdo, el deseo de celebrarlo y la urgencia para concretarlo.

Determinar las expectativas realistas de cada una de las partes. Esto significa establecer cuál sería un óptimo resultado que sea asequible para cada una de ellas. Esta determinación preliminar, que puede y debe ser corregida durante la negociación, una vez que se disponga de más información, se realiza confrontando dos elementos: nuestras aspiraciones (lo que desearíamos); y su factibilidad (su real posibilidad de concreción).

Determinar un punto de partida apropiado. Cuando a una de las partes le corresponde abrir la negociación emitiendo el primer criterio, es conveniente que éste sea mejor que las expectativas propias, de esta manera luego se podrán hacer concesiones mutuas. Que vayan acompañadas de una explicación racional de sus fundamentos para que de esta manera se pueda demostrar su legitimidad y sirva además para forzar a la otra parte a utilizar criterios objetivos y estimular la contraoferta.

Diseñar un “patrón de concesiones”. Si las partes han determinado correctamente sus expectativas realistas y los puntos de partida, en rigor las concesiones no deben generar sentimientos de derrota, pues se trata simplemente del camino que necesariamente debe recorrerse para alcanzar un acuerdo.

Cabe resaltar que esta etapa de preparación no se agota en la reunión inicial de las partes, por el contrario resulta recomendable preparar de manera similar cada uno de los sucesivos encuentros, utilizando la comunicación y el intercambio de información que se produce en la negociación para poner a prueba la factibilidad de las opciones, identificar y trabajar sobre las alternativas.



Dado que el negociador deberá delinear una estrategia que utilizará en el proceso de negociación, cobra vital importancia reseñar, básicamente, cuales son las principales formas de afrontar la dinámica en la negociación aumentando las probabilidades de obtener en ella un resultado satisfactorio y duradero.

Una vez establecido lo que debe inicialmente hacer un negociador, esta preparación puede pasarse entonces a la segunda etapa, es decir, al desarrollo o negociación propiamente dicha. A continuación, en lugar de circunscribir y hacer referencia a un solo modelo de negociación, expondremos los lineamientos primordiales de las principales escuelas de negociación, con el objetivo de que se pueda tomar de cada uno de ellos los elementos adecuados para formar una propia estrategia ecléctica conforme con las necesidades de cada caso particular.

## 2. EL MÉTODO DE NEGOCIACIÓN SEGÚN PRINCIPIOS.

*“Aunque se negocia todos los días, no es fácil hacerlo bien. Las estrategias estandarizadas para negociar, con frecuencia dejan a las personas insatisfechas, cansadas o alienadas, y a menudo las tres cosas a la vez”*

*Roger Fisher y William Ury.*

El método de negociación según principios fue desarrollado por el Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard y principalmente ha sido expuesto en los diversos trabajos de Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton. Consiste en básicamente resolver los problemas según sus méritos (valor o importancia que tiene algo) en lugar de gestionarlos exclusivamente mediante un proceso adversarial en el cual las partes intentan imponer a la otra sus propias exigencias.

Este método se basa en cuatro principios fundamentales postulados por los autores señalados anteriormente, estos son:

**Gráfico 9: Negociación según principios.**

**Fuente:** realizado por los autores.

**Basado en:** (Fisher, Ury, & Patton, 1991)

## **2.1 Primer principio: separar a las personas del problema.**

Como primera medida, debe tenerse en cuenta que, ante todo, los negociadores son seres humanos. En general, es común considerar que el problema y la persona son una sola; que quien trae el conflicto es, en realidad, el inconveniente a enfrentar y superar. Desde luego, esto no es así, el verdadero objetivo por atacar es el conflicto. Las personas inmersas en un conflicto tienen emociones, temores, dudas, insatisfacciones y posiciones e intereses apreciados como contrapuestos. Pero estas emociones y percepciones fundadas aunque puedan ser erradas, no deben obstaculizar la valoración objetiva del conflicto y su eficaz gestión. Este método de negociación enseña que lo esencial es tratar a las personas como seres humanos y al problema según sus méritos. El dilema frecuente de todo negociador (ser rígido y ganar aun perjudicando la relación o ser blando y ceder para conservar el vínculo) puede ser superado. El método según principios permite ser amables y considerados con las personas, pero firmes y duros con los problemas.



## **2.2 Segundo principio: concentrarse en los intereses, no en las posiciones.**

El problema elemental en una negociación no es el conflicto entre posiciones, sino el conflicto entre los intereses, no se trata solo de equilibrar las pretensiones, lo que las partes manifiestan, sino, fundamentalmente, de satisfacer los reales intereses, las necesidades de las partes, el “por qué” y el “para qué” exigen lo que están exigiendo. Las posiciones, pueden obtenerse recurriendo a cualquier otro modo de resolución, como la imposición, o la adjudicación, mientras que los reales intereses y necesidades solo podrán ser satisfechos en mayor medida a través de la negociación.

### **DIFERENCIACIÓN.**

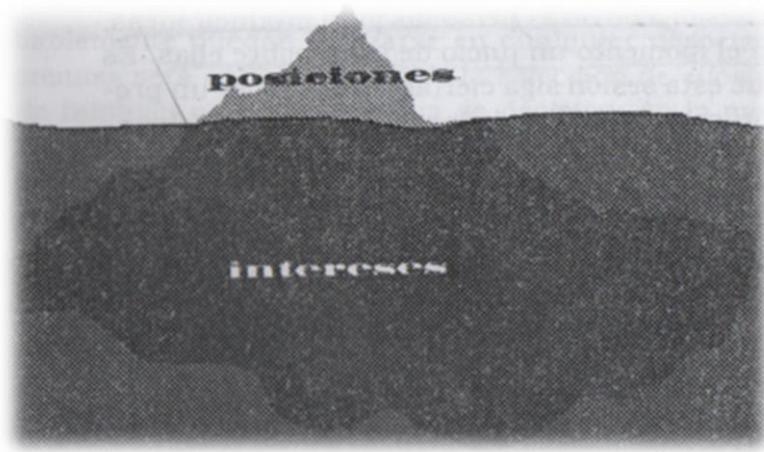
Posiciones e intereses son conceptos completamente diferentes. Según Fisher y Ury los *intereses* pueden definirse como las necesidades, deseos, valores, preocupaciones o temores subyacentes de las partes, o las condiciones específicas que una persona desea obtener para lograr un acuerdo aceptable. Los intereses motivan a las personas y son el trasfondo o la fundamentación de las *posiciones* que asumen (1991). Ese fundamento muchas veces no es manifestado ni percibido, y hasta en ocasiones la misma parte lo ignora; se confunde lo que se pretende con lo que realmente se necesita.

Según Llanos, Sara (2009) “las posiciones son el resultado de la forma en como leemos el problema, resultan de las respuestas que tenemos frente a las preguntas realizadas en medio del conflicto y reflejan nuestra forma de valorar y priorizar las circunstancias del momento.” (p. 25).

Frente a los conflictos lo mas relevante y muchas veces lo único que expresamos prioritariamente son nuestras posiciones, dejando de lado el trasfondo de éstos que son los intereses. Se nos hace necesario no solo expresar las posiciones, sino convencer a la otra parte de que nuestra posición es la correcta. Obviamente, la cantidad de intereses involucrados en un conflicto es mucho mayor que la de posiciones, por lo que suele ilustrárselo con la figura de un iceberg, la parte que vemos es sólo una ínfima porción de la totalidad de los elementos que la componen.



**Ilustración 1: Diferencias entre posiciones e intereses**



**Fuente:** (Caivano, Gobbi, & Padilla, 1997, p.164)

En conclusión, cuando hay confrontación de posiciones suele presuponerse que los intereses y las necesidades están también encontrados. Pero, en realidad, basando la negociación sobre aquellos principios, los acuerdos son posibles precisamente por existir multiplicidad de intereses, que no necesariamente serán contrapuestos. El intercambio de los intereses y no de las posiciones puede lograrse en un proceso de negociación, pues usualmente existen varios intereses que podrían satisfacer una posición, y porque tras las posiciones opuestas pueden haber intereses comunes o diferentes, además de los que pueden oponerse. Tanto los intereses compartidos como los intereses diferentes pero complementarios, pueden ser las bases sobre las que se construya un acuerdo razonable.

### **2.3 Tercer principio: Generar opciones mutuamente satisfactorias.**

Las opciones pueden ser definidas como posibilidades de acuerdo, distintas variantes a través de las cuales pueden satisfacerse los intereses. Si el conflicto se gestiona sobre los intereses y las necesidades y no sobre la base de las posiciones, la gama de opciones de amplía y las posibilidades de intercambio se acentúan. A su vez, si se reconoce la interdependencia de las partes, aquellas opciones serán viables en la medida que se inmiscuyan los intereses y necesidades de todos los protagonistas, no solamente los propios. A mayor generación de opciones recíprocamente satisfactorias, mayor posibilidad de acuerdo y menor riesgo de



estancamiento o de llegar a una solución impuesta. Es preciso conocer los otros caminos que nuestra parte tiene para lograr la satisfacción de sus intereses.

Para construir opciones mutuas es preciso determinar bien el problema e identificar los inconvenientes: formular juicios prematuros no es conveniente; buscar una sola respuesta limita otras posibilidades y oportunidades, por lo tanto hay que buscar beneficios mutuos, la solución es y debe ser unánime: ganar-ganar. Es importante ampliar opciones. Una lluvia de ideas puede ayudar en esta etapa, de tal manera que se multipliquen las opciones.

## **La creatividad.**

En este proceso de generación de opciones se pone en juego la creatividad del negociador. No hay una fórmula infalible para estimular esta cualidad, aunque se han elaborado algunas técnicas que pueden ser de utilidad.

Una de ellas es la “**Tormenta de ideas**” propuesta por Fisher, Roger; et al. (1997). Esta consiste en organizar una sesión en la que deben estar las partes involucradas en el conflicto, se trata de producir numerosas ideas, sin realizar en el momento un juicio de valor sobre ellas. Es recomendable que esta sesión siga ciertas reglas: tener un propósito definido; seleccionar cuidadosamente el ambiente donde se llevara a cabo; fijar algunas normas básicas para evitar el desorden improductivo; registrar las ideas que se vayan generando; finalmente puntualizar aquellas ideas que surgen como más factibles, sobre las que luego se puede trabajar para mejorarlas.

Otra técnica es el denominado “**pensamiento lateral**” desarrollada por Bono, Edward (1994). Este método reconoce la potencialidad individual para la creatividad, desaprovechada frecuentemente por la falta de herramientas adecuadas. Básicamente, el pensamiento lateral aplicado a la formulación de nuevas ideas es una forma de análisis que no es lineal ni lógico, sino que se desplaza lateralmente con el objetivo de encontrar nuevos enfoques, trata de resolver problemas por medio de técnicas no ortodoxas o aparentemente ilógicas. Al permitir el cambio de los conceptos y percepciones “tradicionales” el pensamiento lateral busca principalmente generar nuevas formas de procesar la información de que disponemos.



## **2.4 Cuarto principio: Insistir en criterios objetivos.**

A los efectos de lograr acuerdos sobre intereses resulta aconsejable negociar sobre la base de alguna pauta o criterio que sea independiente de la voluntad de las partes, que sea legítimo, práctico y aplicable a todas. En tanto existan más criterios de igualdad, eficiencia o respaldo científico se puedan utilizar, más factible será que se logre un acuerdo final mutuamente satisfactorio y equitativo.

Ordinariamente, hay una diversidad de criterios que probablemente puedan utilizarse en cualquier negociación. La premisa será entonces discutir la selección de ellos utilizando también una base objetiva de decisión, en la medida que utilicemos criterios objetivos podremos también exigir que la otra parte exponga los suyos.

## **2.5 Elementos de una negociación según principios.**

Para que se manifieste una correcta aplicación de este modelo según Caivano, Roque, et al. (1997) deben tenerse en cuenta dos elementos imprescindibles estos son:

Interdependencia. Mientras las partes perciban que se necesitan mutuamente para obtener un resultado satisfactorio, la negociación es posible. En medida que alguna de ella aprecie ventajas en la relación de poder o su hegemonía, sus propiedades se diluyen y comienza a surgir la tendencia a gestionar la situación de manera adversarial. En este último caso, para mantener el proceso de negociación en curso, es conveniente ejercitar algunas tácticas para generar o afianzar esa interdependencia.

Compromisos. Al momento de enunciar una opción, conviene rodearlas de aquellos planteos claros prácticos y verificables que especifiquen el accionar futuro y garanticen el cumplimiento del acuerdo. Si esto es así, podremos transformar en aceptable una propuesta que inicialmente no lo era. Así como es útil incorporar este elemento en nuestras opciones, también resulta provechoso exigir lo mismo de las que formule la otra parte.

Finalmente, cabe señalar que uno de los pilares de la negociación basada en principios es mantenerse abierto a la corrección. Solo es posible convencer a la otra parte que permanezca abierta a los principios y hechos objetivos que usted sugiere si usted hace lo mismo y permanece abierto a los que ellos sugieren.



### 3. LA ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN: DE LA CONFRONTACIÓN A LA COOPERACIÓN.

La aplicación metodológica de la negociación según principios expuestos resulta de utilidad para no perder la orientación no confrontativa que un negociador debe mantener en la búsqueda de un resultado eficiente.

Sin embargo, los conflictos tienen más de un actor. Por ello un negociador además de prepararse y actuar en la negociación de acuerdo a aquellos principios detallados deberá propender a que de la otra parte, el otro negociador, también adopte una orientación no confrontativa, que coopere en la búsqueda de un resultado que también podrá ser beneficioso para dicha parte. Es decir, superar los escollos que frecuentemente se plantean en el camino hacia el acuerdo. Y es entonces que en este punto que el llamado “método de penetración” elaborado por Ury, William (1993) cobra importancia como complementario del “método de negociación según principios” anteriormente detallado.

Si la otra parte ha percibido como apropiada una orientación adversarial, conviene procurar involucrarlo en la dinámica deseada, trayéndolo a “jugar en nuestro propio terreno”. Es decir, el negociador necesita traer a la otra parte a su territorio, penetrando y superando las resistencias, e intentando mantener una posición negocial, no adeversarial. Muchas veces aquello es una tarea ardua, pero existen varias herramientas que pueden contribuir a aliviarla.

#### 3.1 Barreras al acuerdo.

Una de las herramientas pensada para intentar una negociación según principios en aquellas situaciones en las que la otra parte a adoptado conductas adversariales o básicamente posicionales, es la estrategia de penetración. Esta estrategia propuesta por Ury parte primero de reconocer la existencia de varios obstáculos o barreras al acuerdo, estas son:

*Las emociones y reacciones de los negociadores.* Las emociones y reacciones impulsivas constituyen las principales barreras de carácter interpersonal que dificultan un acuerdo satisfactorio. Los sentimientos negativos y hostiles impiden negociar y pueden provocar entre los negociadores un intercambio de argumentos y pretensiones que en nada facilita la búsqueda de una solución.



*Las posiciones rígidas.* La adopción de posiciones rígidas tal como se describió en el punto 2.2 constituye una desventaja a un proceso de negociación dinámico y productivo.

*El temor a perder la imagen o prestigio.* Las barreras también pueden estar relacionadas con este temor, en caso de avenirse a las propuestas, lo que, en ocasiones, impide ver los beneficios que conllevan llegar al acuerdo.

*El poder percibido.* El hecho de que una de las partes esté convencida que tiene más poder, que puede ganar por sobre todo, generalmente inhibe la predisposición para negociar, las personas que suelen tener esta ideología comúnmente tienen la total creencia de que pueden ganar sin ceder absolutamente nada, por ende, no les parece factible o necesario negociar.

Todas estas barreras exigen del agente una actuación tendiente a estructurar un proceso de negociación y revertir la actitud de confrontación de la otra parte en cooperación para lograr un acuerdo; en otras palabras, convertir al oponente en un socio.

### 3.2 Acciones para superar las barreras del acuerdo.

La estrategia de penetración reconoce cinco fases para superar las barreras, las cuales son:

**Gráfico 10: Acciones para superar barreras al acuerdo.**



**Fuente:** realizado por los autores.

**Basado en:** (Ury, william, 1993)



- 1) El primer paso consiste en lograr perspectiva, salirse de la situación y observarla desde afuera, es decir, evaluar el problema de manera más amplia. Al lograr perspectiva se actúa como un mediador que analiza la situación desde el punto de vista de ambas partes.
- 2) El segundo paso es no enfrentarse a la otra parte, lograr que ella perciba que no son contrincantes; generar confianza y una atmósfera agradable que tienda al trabajo en conjunto, sin temores. Escuchar, comprender y respetar los puntos de vista diferentes.
- 3) Como tercera medida, reformular y replantear en términos de intereses y objetivos comunes lo que la otra parte manifiesta rígida e intransigentemente bajo la forma de posiciones. Para ello es necesario descubrir las necesidades y comprender las razones que lo llevan a adoptar esa posición o a plantear esa pretensión. Cuanto más se entienda a la otra parte, se estará en mejores condiciones de encontrar concesiones que permitan satisfacer intereses y así comenzar a destrabar la negativa.
- 4) En cuarto lugar, cabe señalar que una de las razones por la que muchas veces las personas no se prestan al acuerdo es porque no confían en las propuestas presentadas, temiendo perder su imagen en caso de aceptarlas. Dado este caso lo más sencillo y habitual es rechazarlo. Frente a estas negativas, insistir genera más resistencia en la otra parte. Convendría entonces, generar opciones que puedan ser aceptadas sin temor a imposición o presión alguna, haciendo participar a la otra parte para que pueda elegirla libremente.
- 5) Por último, es preferible ejercer el poder para persuadir antes que para doblegar. En otros términos, utilizarlo para hacer ver a la otra parte los riesgos y los costos de no acordar. Una actitud constructiva es advertir, persuadir, sin caer en una orientación adversarial y confrontativa, mostrando que buscamos un acuerdo aceptable para todos.

La aplicación metodológica de los principios y estrategias descritos constituye un principio para mantener una orientación negocial en la gestión del conflicto, evitando recurrir a posturas confrontativas. El esquema ganador/perdedor, el ser “duros o blandos” pierde relevancia, pues lo que se propone es negociar en otros términos que favorezcan la búsqueda y obtención de beneficios unánimes.

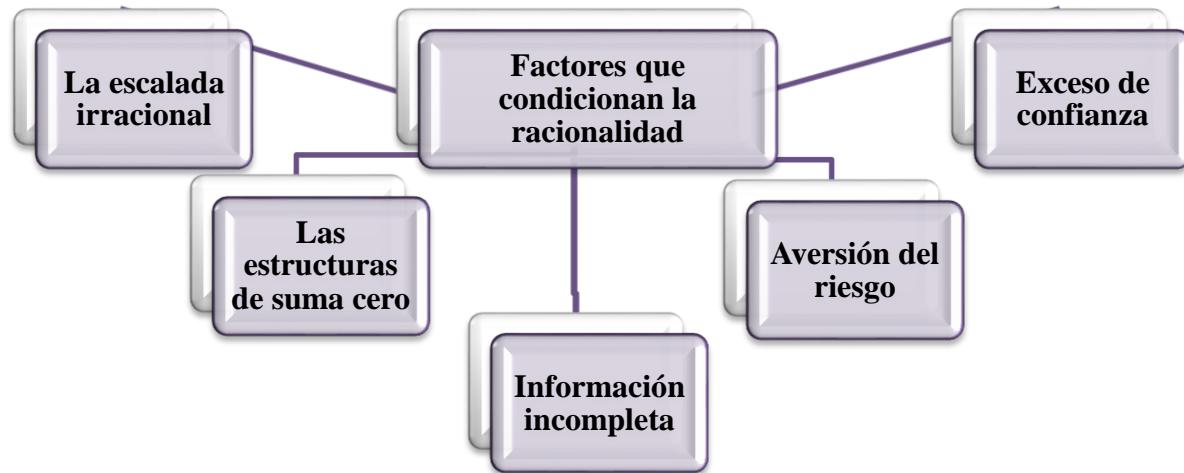
## 4. LA NEGOCIACIÓN RACIONAL

La propuesta de la negociación racional ha sido expuesta por la Escuela de Negocios J.L Kellog de la Universidad Northwestern de Illinois, principalmente a través de los trabajos de Bazerman, Max y Neale, Margaret (1993). Esta perspectiva puede ser definida como el “tomar las mejores decisiones para maximizar el servicio a los propios intereses” Bazerman & Neale. En otras palabras, frente a una situación determinada, debe tomarse la decisión más apropiada e intentar obtener el mejor resultado posible a través del acuerdo (1993).

### 4.1 Factores que condicionan la racionalidad.

Este método o estrategia de negociación racional apunta a la percepción de los errores comunes y su corrección o eliminación. Un proceso de negociación irracional puede estar determinado por varios factores que pueden producir distorsión. Entre ellos se destacan:

**Gráfico 11: Factores que condicionan la racionalidad.**



**Fuente:** realizado por los autores.

**Basado en:** (Bazerman & Neale, 1993)



La **escalada irracional** del compromiso a partir de un curso de acción inicial; Este apartado lo describimos detalladamente en el punto 2.6 del primer capítulo, por lo que remitimos a lo allí expuesto.

Las estructuras de **suma cero**, “ganador-perdedor” es decir, la creencia de que las ganancias se obtienen exclusivamente a expensas de la otra parte; perdiendo de vista que pueden crearse opciones de mutuo beneficio si se conocen los verdaderos intereses de las partes.

Dejarse influir o basar las conclusiones sobre **información incompleta** o errónea, La calidad de información permitirá, por un lado, evaluar la objetividad de las posiciones iniciales y, por el otro, descubrir los reales intereses que subyacen a dichas posiciones y presentar ofertas atractivas que pueden ser tomadas en cuenta. En conclusión, a mayor información mejor perspectiva y decisión sobre las metas a negociar, minimizando el grado de irracionalidad de actuar únicamente en base a la información parcial que surge de las posiciones.

El desconocimiento acerca del punto de vista de la otra parte, otro de los factores que influye en los procesos de negociación es el que se conoce como “**aversión del riesgo**” redactada por Bianchi, Roberto (1996). Este concepto traduce la actitud de algunas personas de rechazar aquellas opciones o posibilidades de acuerdo que estén demarcadas o definidas en términos negativos o que impliquen pérdidas.

Una misma propuesta puede ser expresada tanto en términos de eventuales ganancias como de potenciales perdidas. Así, “dejar de ganar” o “perder” puede tener el mismo significado, pero ese marco positivo o negativo dependerá del punto de referencia que se emplee para evaluar una opción como ganancia o como pérdida, e incidirá en la elección.

El **exceso de confianza**. También el exceso de confianza en la propia información tiene una influencia negativa en la negociación. Estas percepciones, la sobreestimación de la situación, condicionan la conducta del agente y le restan flexibilidad, con el riesgo del fracaso.

## 4.2 Marco Racional

En conclusión, a los efectos de lograr un acuerdo satisfactorio, corresponde enmarcar razonablemente la negociación. Para ello, tres son los puntos básicos a considerar:



- a) La evaluación objetiva de la información respecto de los intereses, prioridades y alternativas sobre las que cada una de las partes estructura el proceso de negociación. Todo acuerdo que muestra mejor alternativa es preferible a un punto muerto, es decir, un punto donde se da el cese de la negociación y no se ha obtenido ningún resultado de la misma.
- b) Evitar la actitud posicional e intentar la integración de las múltiples necesidades de las partes para crear opciones aceptables que generen resultados eficientes y de mayor calidad.
- c) Finalmente la anticipación, el análisis del grado de incidencia que en ambas partes tendrán los factores irracionales tales como la apreciación de la información, la escalada irracional y la confianza excesiva. Para fomentar soluciones de intercambio y acuerdos, en definitiva, resulta aconsejable crear confianza, buscar y compartir mayor información a través de preguntas, generar opciones en forma conjunta, y una vez logrado el acuerdo intentar mejorarlo.

Como puede verse, tanto el método de negociación según principios y la estrategia de penetración, como el de negociación racional, son complementarios ya que tienen muchos puntos en común. Todos ellos están dirigidos hacia la obtención de acuerdos, de resultados beneficiosos para todas las partes. También reconocen elementos importantes a considerar, tales como la identificación de los reales intereses, la evaluación de las alternativas, y la generación de opciones mutuamente aceptables.

## **D) EL JUJITSU DE LA NEGOCIACIÓN.**

### **1. ¿Qué pasa si ellos no entran en el juego?**

Puede suceder que la discusión de los intereses, las opciones y los criterios sea una técnica eficiente y amistosa, pero ¿qué pasa si la otra parte no la quiere aplicar? Una de las partes manifiesta su posición claramente, mientras que la otra trata de discutir acerca de los intereses. Una de las partes puede estar tratando de encontrar posibles acuerdos que maximicen los beneficios para ambas partes, en tanto que la otra puede ocuparse en atacar las propuestas del otro, decidido únicamente en maximizar sus propias ventajas. ¿Qué se puede hacer para que ellos dejen de centrarse en las posiciones y tengan en cuenta los méritos de la cuestión? Para responder a esta pregunta Fisher, Ury y Patton (1991) plantean lo que ellos denominan jujitsu de la negociación. Anteriormente se describieron diversas acciones para superar ciertas barreras; sin



embargo, el jujitsu de la negociación puede utilizarse como una técnica alternativa orientada a evitar cualquier orientación adversarial por la otra parte y explorar intereses e inventar varias opciones. A continuación se describirá detalladamente esta técnica y principalmente como debe ser utilizada.

### **1.1 El jujitsu de la negociación.**

Si la otra parte advierte que tomará una posición firme, usted puede estar tentado a criticarla y contradecirla. Si ellos hacen una crítica a su oferta, usted puede sentir el impulso de defenderla. Si usted es atacado; usted puede sentir el impulso de contraatacar. En resumen si ellos lo provocan, usted tiende a provocarlos a ellos.

Sin embargo, si usted lo hace acabara jugando el juego de la negociación basada en posiciones. Si usted refuta su propuesta, ellos lo encerraran. Si usted defiende su propia propuesta, será usted mismo quien se encierre. Y defenderse desvía la negociación y la convierte en una escalada del conflicto. Usted se hallará en un círculo vicioso de ofensa y defensa, y derrochará mucho tiempo y energía en una disputa inútil.

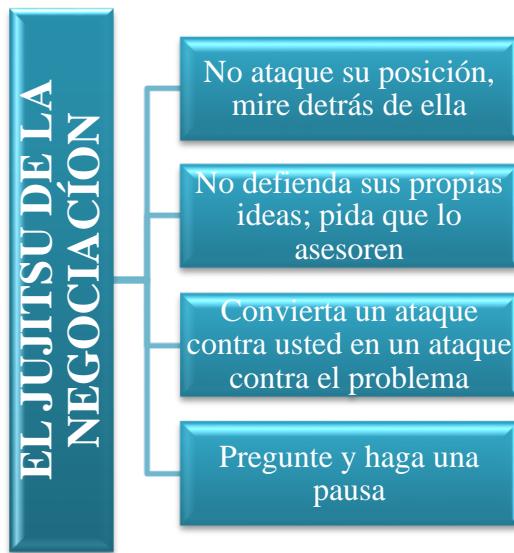
Si no es útil atacarlos a ellos ¿Qué se puede hacer? ¿Cómo puede evitarse el ciclo de acción y reacción? No los ataque. Cuando mantengan su posición, no los rechace. Cuando ataquen sus opiniones no las defienda. Cuando los ataquen a usted no los ataque. Rompa el ciclo de acción reacción negándose a reaccionar. En lugar de atacarlos, desvíe su ataque y diríjalos contra el problema. Como se hace en las artes marciales del Judo y del Jujitsu, evite la confrontación directa de su fuerza contra la de ellos. En lugar de oponer resistencia mediante un choque de fuerzas, desvíela para sondar intereses, idear opciones para mutuo beneficio, y examinar criterios independientes.

### **1.2 ¿Cómo funciona “el jujitsu de la negociación” en la práctica? ¿Cómo se desvía el ataque para redirigirlo contra el problema?**

Generalmente la técnica consistirá en cuatro maniobras, las cuales un negociador basado en principios puede utilizar, estas son las siguientes:



Gráfico 12: El jujitsu de la negociación.



**Fuente:** realizado por los autores.

**Basado en:** (Sotomayor M & Segovia Baus, 2001).

**No ataque su posición, mire detrás de ella.** Cuando la otra parte afirme su posición, ni la acepte ni la contradiga. Toda posición que ellos tomen es un intento de tener en cuenta los intereses básicos de todas las partes. Trate la posición de la otra parte como si fuera una de las opciones y analícela con objetividad para conocer hasta qué punto compensa los intereses de ambas partes, o qué podría perfeccionar para que pudiera hacerlo. Indague sobre los intereses que la impulsan, examine los principios que manifiesta, y piense en las maneras de optimizarla.

Para conducirlos a perfeccionar las opciones exhibidas, dialogue con ellos hipotéticamente lo que pasaría si una de sus posiciones se aceptara. Y a partir de la respuesta elaborar distintas opciones que satisfagan intereses mutuos.

**No defienda sus propias ideas; pida que lo asesoren.** En una negociación se dedica mucho tiempo a realizar críticas, en vez de tolerar a las críticas de la otra parte. En lugar de requerir que admitan o rechacen una idea suya, pregúntele que carencias tiene. Analice sus juicios negativos para descubrir los intereses subyacentes y para mejorar sus ideas desde el punto de vista de la otra parte. Convierta la crítica en un componente fundamental del proceso y no en un obstáculo. Otra manera de canalizar la crítica de manera positiva es transformar la situación y pedirles una



recomendación. Hágales la Pregunta de qué es lo que harían si ellos estuviesen en su situación. De esta manera usted los lleva a enfrentar su parte del conflicto. Es posible que al hacerlo consigan inventar una solución que satisfaga ambos intereses.

**Transforme un ataque contra usted en un ataque contra el problema.** Este punto tiene que ver con el primer principio de la negociación según principios el cual es separar a las personas del problema. Ocurre constantemente que la otra parte lo ataca personalmente; al suceder esto resista el impulso de defenderse y de atacar. Es conveniente que deje que ellos se desahoguen y tranquilicen. Escúchelos, demuéstreles que entiende lo que están expresando, y cuando culminen, transforme el ataque en su contra en un ataque hacia el problema.

**Realice preguntas.** Los individuos que aplican el jujitsu de la negociación usan una táctica fundamental. Esta es realizar preguntas en vez de hacer afirmaciones. Las afirmaciones crean obstrucción, en tanto que las preguntas crean respuestas. Las preguntas abren paso a que la otra parte se pronuncie sobre sus opiniones y puntos de vista y que usted las entienda. Plantean retos y pueden utilizarse para conseguir que la otra parte se enfrente al conflicto y no a usted. Las preguntas no le ofrecen un blanco para agredir, no le dan una posición para atacar. Las preguntas no critican, por el contrario educan.

Presentar información en forma de pregunta le permite a una de las partes participar, escuchar la información, evaluarla y aceptarla o corregirla.

Para finalizar cabe señalar que la negociación debería ser el mecanismo natural y habitual de superar diferendos. Decimos que debería ser, pues es frecuente observar que la oportunidad de obtener resultados más satisfactorios es muchas veces desaprovechada. Esto se debe, en primer lugar, a la innata tendencia a imponer la propia voluntad sin aceptar la existencia de situaciones de interdependencia; en segundo lugar, a la noción limitada que común de la gente, e incluso algunos profesionales, tiene lo que significa un proceso de negociación efectivo. La negociación implica mucho más que un simple intercambio comunicativo, un verdadero proceso de negociación reconoce la interdependencia de las partes y, por ello, propende necesariamente a la obtención de beneficios mutuos, fortificando de esta manera la relación y garantizando su armonía.



## **CAPÍTULO III**

# **ESTUDIO DE CAMPO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**



## ESTUDIO DE CAMPO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### A) ESTUDIO DE CAMPO CUALI-CUANTITATIVO.

#### 1. Tipo de investigación.

Para realizar el estudio en torno a identificar los conflictos educativos y sus intentos de resolución en estudiantes de tercero de Bachillerato General Unificado (BGU) se empleó un método cuali-cuantitativo, el cual nos permitió obtener información veraz y pertinente con los objetivos de nuestra investigación. Se emplearon diversas técnicas para adquirir dicha información, las cuales serán descritas a continuación. La investigación además tiene un alcance exploratorio, ya que es un tema del cual se conoce muy poco y a través de nuestros instrumentos de evaluación intentamos identificar y describir las diferentes maneras de resolución de conflictos de los estudiantes ante los distintos conflictos.

#### 2. Objetivos de la investigación.

##### 2.1. OBJETIVOS:

- GENERAL

Describir las diferentes maneras de resolución de conflictos educativos entre estudiantes, autoridades y padres de familia del Colegio Experimental Manuel J. Calle

- ESPECIFICOS:

- Identificar los diferentes actores involucrados en los conflictos educativos.
- Establecer las causas y las posibles soluciones a los conflictos de los actores involucrados.
- Diseñar un perfil de propuesta de solución de conflictos basada en la Negociación como método alternativo.

#### 3. Participantes de la investigación.

Se han determinado los cursos y el número de estudiantes según lo requirieron los objetivos de nuestra investigación. Los grupos investigados fueron estudiantes de la sección matutina de tercero de BGU del Colegio “Manuel J Calle”, paralelos: A1, B2, C3 Y C4; los padres de familia y las autoridades de los 3º BGU.



Tabla 2: Estudiantes encuestados por cursos

CURSO	MASCULINO	FEMENINO	TOTAL GENERAL
A1	21	13	34
B2	22	7	29
C3	14	21	35
C4	13	15	28
<b>Total general</b>	<b>70</b>	<b>56</b>	<b>126</b>

**Fuente:** elaborado por los autores

**Basado en:** las encuestas.

## 4. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

### 4.1. Descripción de la entrevista

Utilizamos la entrevista como técnica de investigación cualitativa dirigida a estudiantes, padres de familia y autoridades, con el objetivo de explorar e identificar los conflictos más prevalentes que se manifiestan entre los mismos; a través de esta técnica pudimos recabar datos que indicaron que los conflictos más representativos entre Estudiantes-Estudiantes son: la agresión física y verbal, conflictos de relaciones amorosas y rivalidad existente entre los mismos. Entre Estudiantes-Padres de familia: agresión física y verbal, el incumplimiento de normas y las malas calificaciones y entre Estudiantes-Autoridades: el incumplimiento de normas y el abuso de poder por parte de alguna autoridad. Una vez identificados dichos conflictos y basándonos en los mismos procedimos a la elaboración de la encuesta. (Ver anexo 3)

### 4.2. Descripción de la encuesta (formulario)

El formulario que se elaboró para nuestra investigación fue validada por medio de un pilotaje, obteniendo del mismo las correcciones para elaborar la encuesta definitiva.

La encuesta está conformada de tres resultados en los cuales se abordan conflictos entre estudiantes-estudiantes, estudiantes-padres de familia y estudiantes-autoridades, respectivamente. En cada resultado se aborda tres conflictos específicos, los cuales se han



seleccionados por ser los más prevalentes en la información obtenida luego de realizar una entrevista a varias autoridades, estudiantes y padres de familia. En excepción del resultado tres que se aborda únicamente dos conflictos. De la misma manera, en cada conflicto se pone atención en las causas que generan los conflictos, así como se enfatiza en la resolución de los mismos. (Ver anexo 2)

## 5. Procedimiento.

Para realizar nuestra investigación cumplimos con ciertos requerimientos. En primer lugar, obtuvimos los permisos correspondientes para que se nos permitiese ejecutar nuestra investigación; para lo cual conseguimos una reunión con la Magister Libia Tapia, directora del Colegio “Manuel J Calle” en la cual logramos obtener los permisos necesarios para ejecutar nuestra investigación en dicho plantel educativo.

En segundo lugar, una vez obtenidos los permisos correspondientes, elaboramos un cronograma en cuanto a fechas y horarios para la aplicación de las entrevistas y los pre-test, para luego elaborar la encuesta final con todas las correcciones definitivas; todo esto se realizó con ayuda y coordinación del grupo docente y estudiantil de la institución. La encuesta se aplicó a 126 estudiantes de tercero de BGU del Colegio Nacional Experimental “Manuel J. Calle”. De igual manera, las entrevistas fueron aplicadas a ciertos estudiantes, padres de familia y autoridades del plantel educativo.

## 6. Procesamiento de datos.

Se emplearon varios programas para el procesamiento de los datos obtenidos de las encuestas. Estos programas son: IBM SPSS Statistics versión 20. Para la generación de los gráficos se utilizó el programa Microsoft Office Excel 2013. La entrevista fue estructurada según criterios que permitieran recoger datos pertinentes con nuestra investigación.

## B) RESULTADOS.

Los resultados obtenidos en el trabajo de campo, después de su procesamiento, lo daremos a conocer a continuación con la interpretación de sus datos más importantes.

## 1. Resultados 1: CONFLICTOS ENTRE ESTUDIANTES/ESTUDIANTES.

### CONFLICTO # 1: Agresión verbal o física.

Gráfico 13: Víctimas de agresión verbal por parte de algún estudiante en cuanto a la población general.

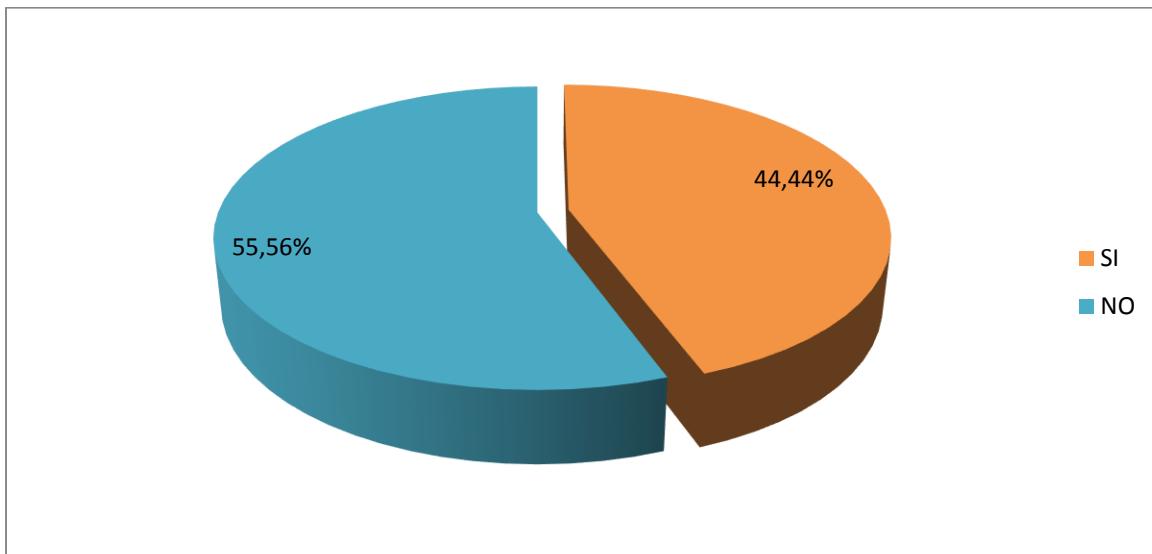
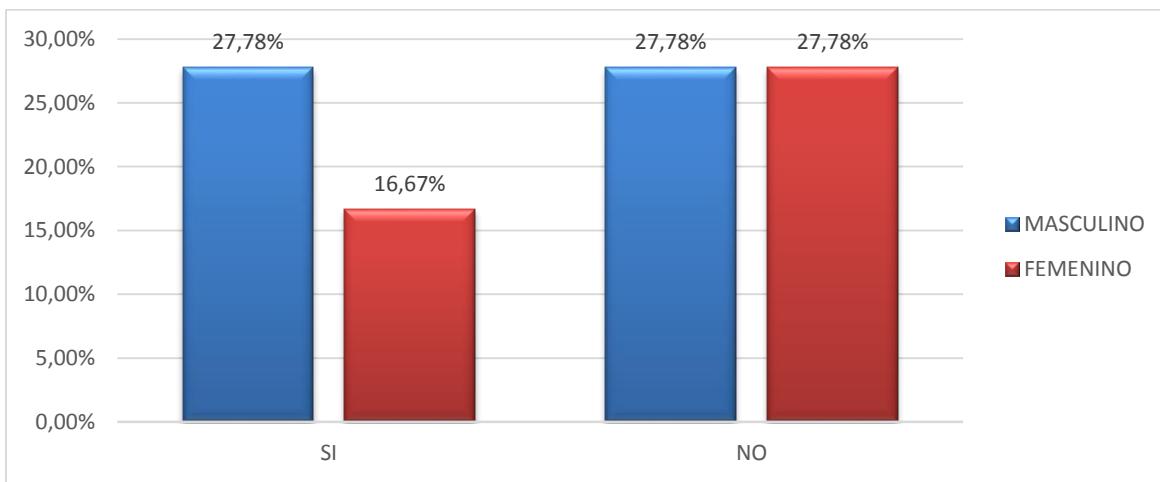
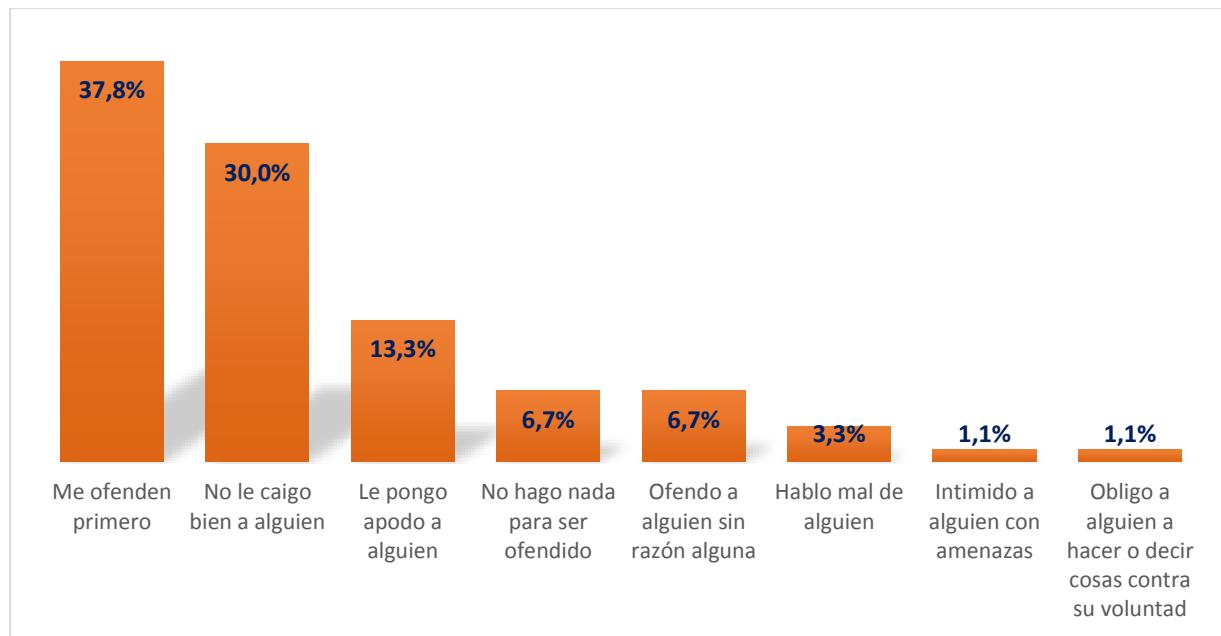


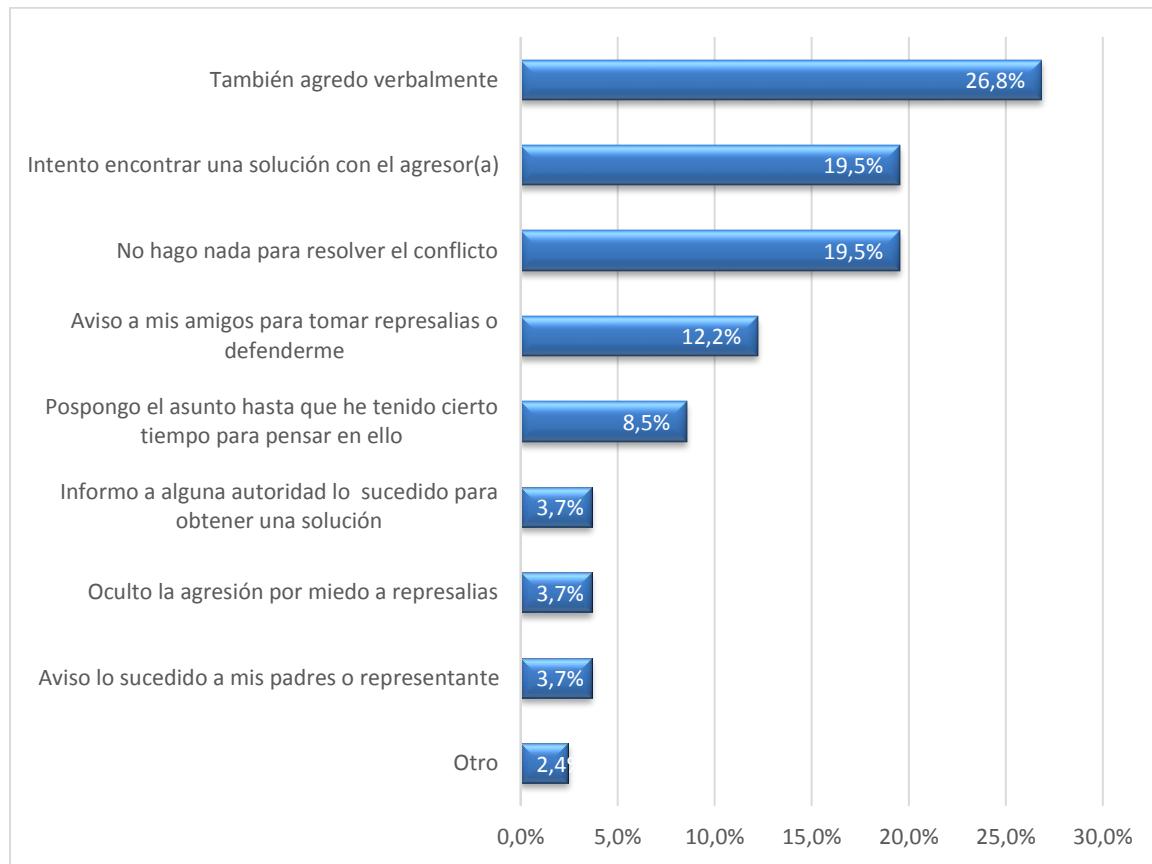
Gráfico 14: Víctimas de agresión verbal por parte de algún estudiante en cuanto al género masculino y femenino



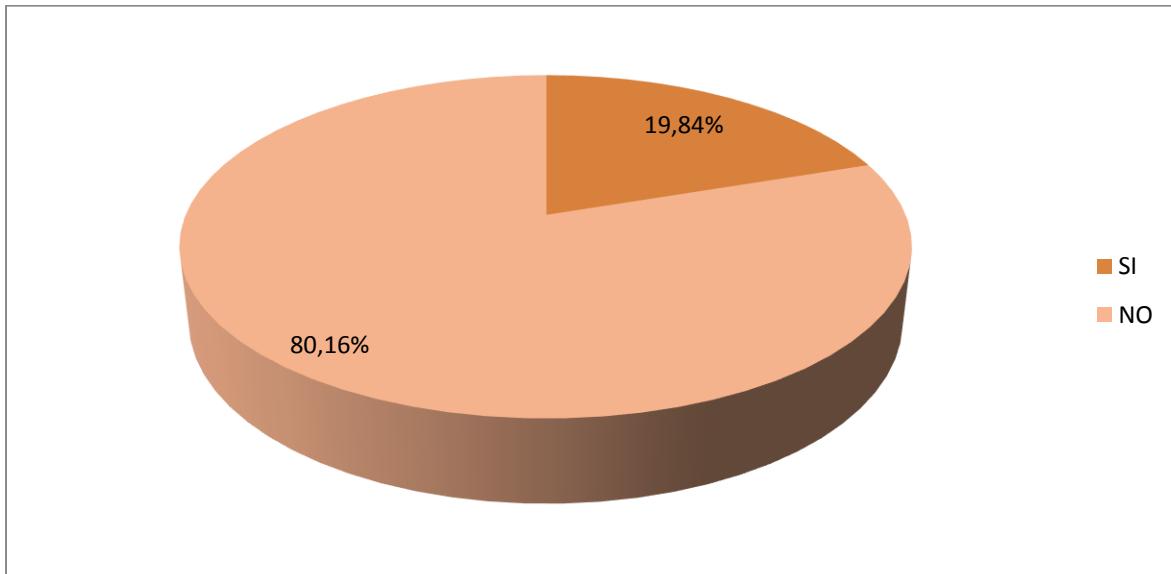
**Gráfico 15: Causas que motivaron agresión verbal por parte de algún estudiante.**



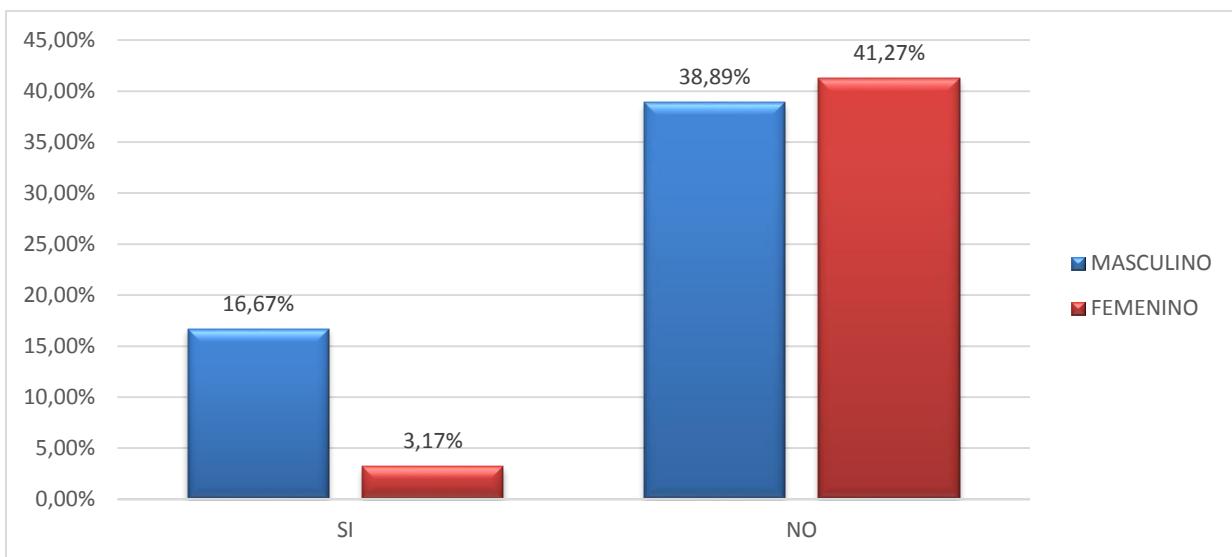
**Gráfico 16: Resolución de conflictos en cuanto a la agresión verbal por parte de algún estudiante.**



**Gráfico 17: Víctimas de agresión física por parte de algún estudiante en cuanto a la población general.**

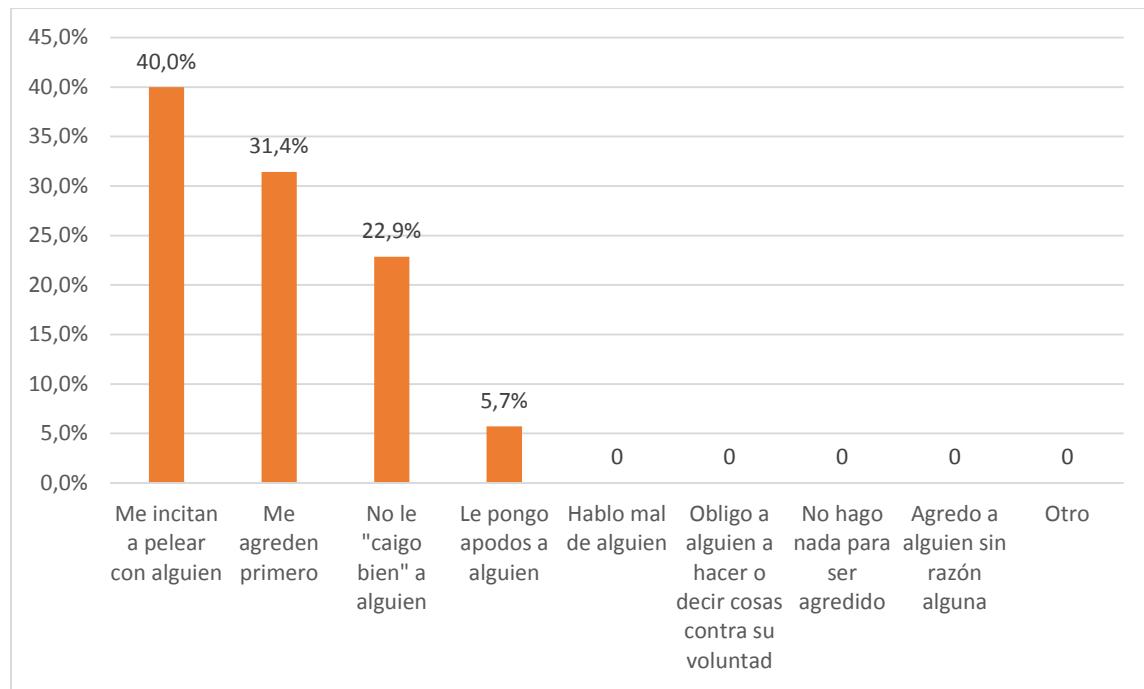


**Gráfico 18: Víctimas de agresión física por parte de algún estudiante en cuanto al género masculino y femenino.**

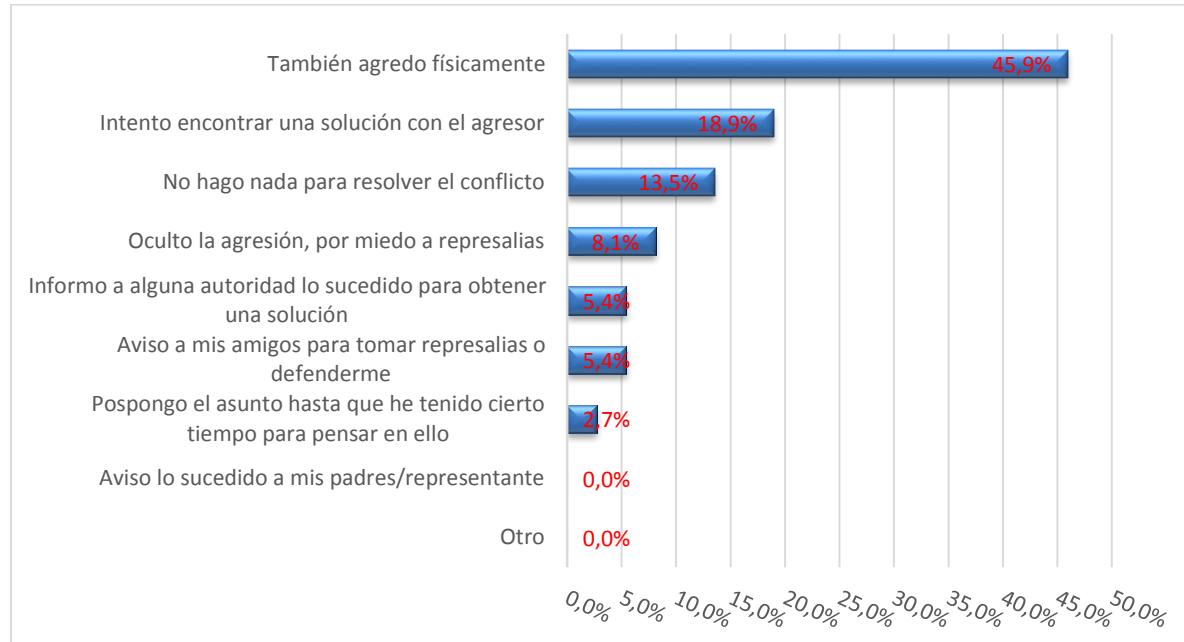




**Gráfico 19: Causas que motivaron agresión física por parte de algún estudiante.**



**Gráfico 20: Resolución de conflictos en cuanto a la agresión física.**





En cuanto al **conflicto #1** referente a la agresión verbal y/o física que se manifiesta entre Estudiantes-Estudiantes, se puede verificar que el 44.44% equivalente a 56 estudiantes manifiesta haber sido víctima de agresión verbal por parte de algún estudiante. De este 44.44%, el 27.78 pertenece al género masculino, mientras que el 16.67% corresponde al género femenino.

Entre las causas más comunes que generan agresión verbal se puede demostrar que el 37.8% considera que recibe una ofensa verbal primero, mientras que un 30.0% señala como causa del conflicto verbal el no caerle bien a algún estudiante, en cuanto que un 13.3% manifiesta que la causa es el ponerle apodos a alguien.

En lo que refiere a la resolución del conflicto de agresión verbal se puede demostrar que un 26.8% de estudiantes resuelve este conflicto también agrediendo verbalmente; mientras que un 19.5% no hace nada por resolver el conflicto, de igual manera un 19.5% señala que lo resuelve intentando encontrar una solución con el agresor, mientras que por otro lado un 12.2% manifiesta informar a sus amigos para tomar represalias o defenderse de su agresor.

En referencia a la agresión física que se revela entre Estudiantes-Estudiantes, se puede constatar que un 19.84% equivalente a 25 estudiantes de la población investigada señala haber sido víctimas de agresión física por parte de algún estudiante, de este 19.84%, el 16.67% pertenece al género masculino, mientras que el 3.17% corresponde al género femenino. En tanto que el 80.16% de la población considera no haber sido víctima de agresión física.

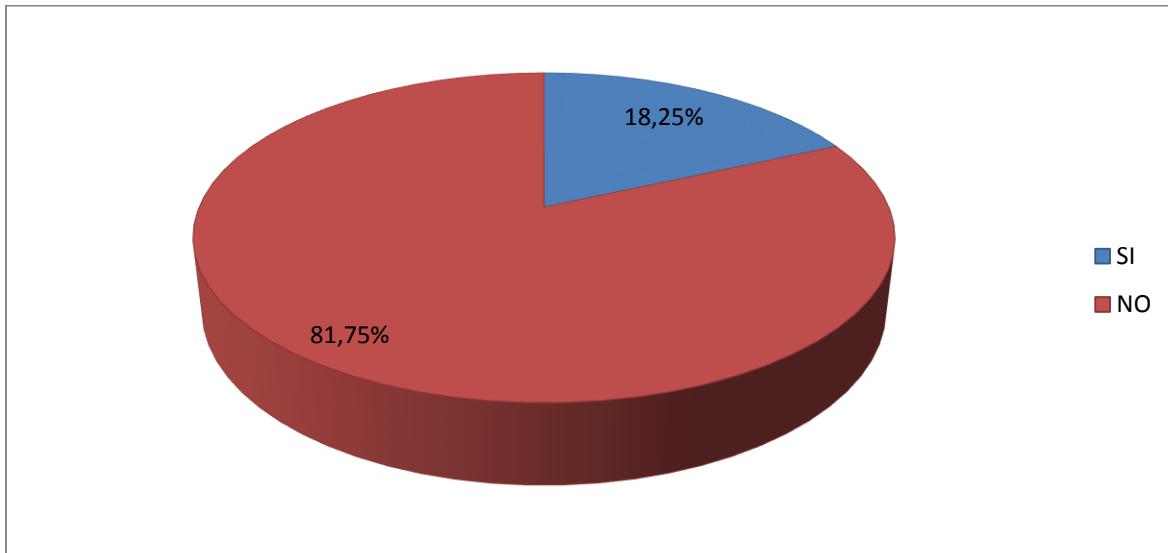
Entre las causas más prevalentes que generan agresión física se puede indicar que un 40% considera que es incitado/a a pelear con alguien, mientras que un 31.4% señala como causa el ser agredido primero/a físicamente, en tanto que un 22.9% indica no caerle bien a alguien como causa.

En cuanto a la resolución del conflicto de agresión física se puede constatar que un 45.9% de estudiantes lo resuelve también agrediendo físicamente, mientras que el 18.9% indica que lo resuelve intentando encontrar una solución con el agresor, en tanto que un 13.5% señala que no hace nada por resolver el conflicto.

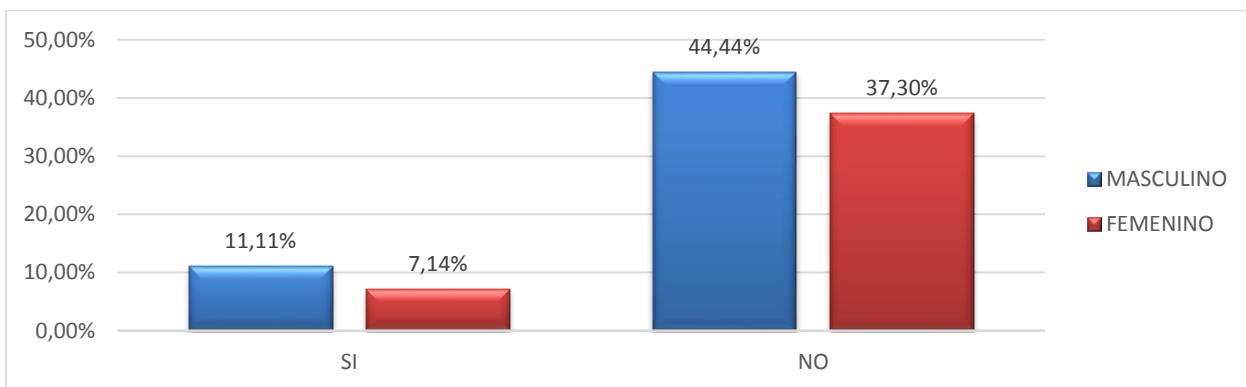
Basándonos en los datos anteriormente descritos, se puede demostrar que tanto en la agresión física como en la agresión verbal que se manifiesta entre estudiantes, el estilo de resolución de estos conflictos es predominantemente adversarial y confrontativo.

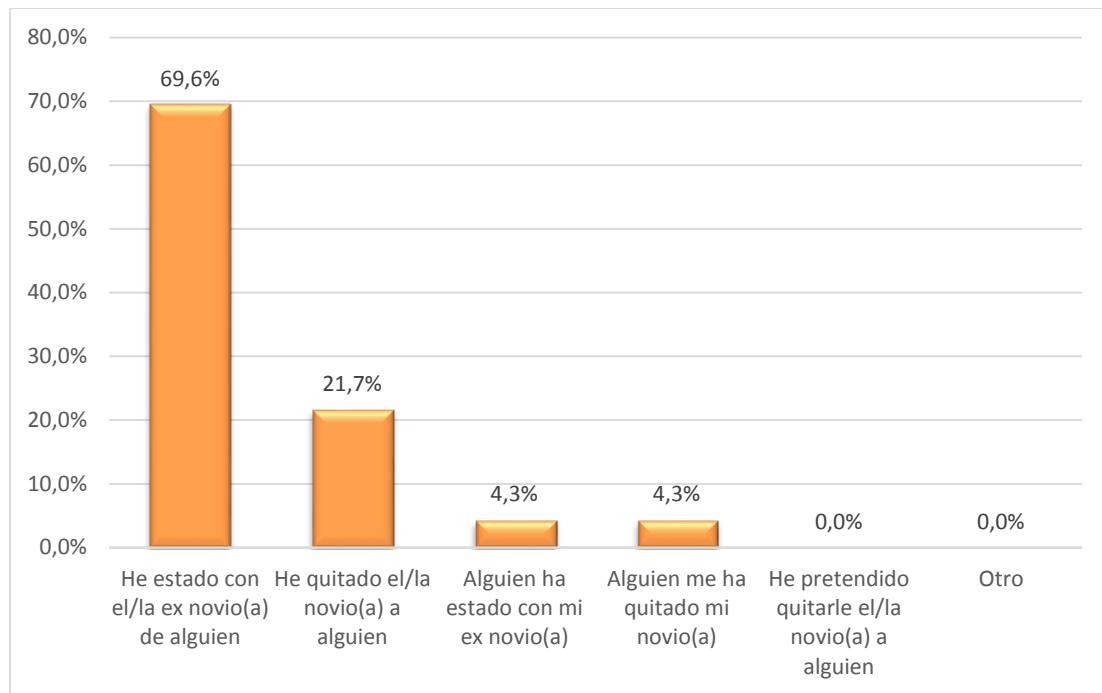
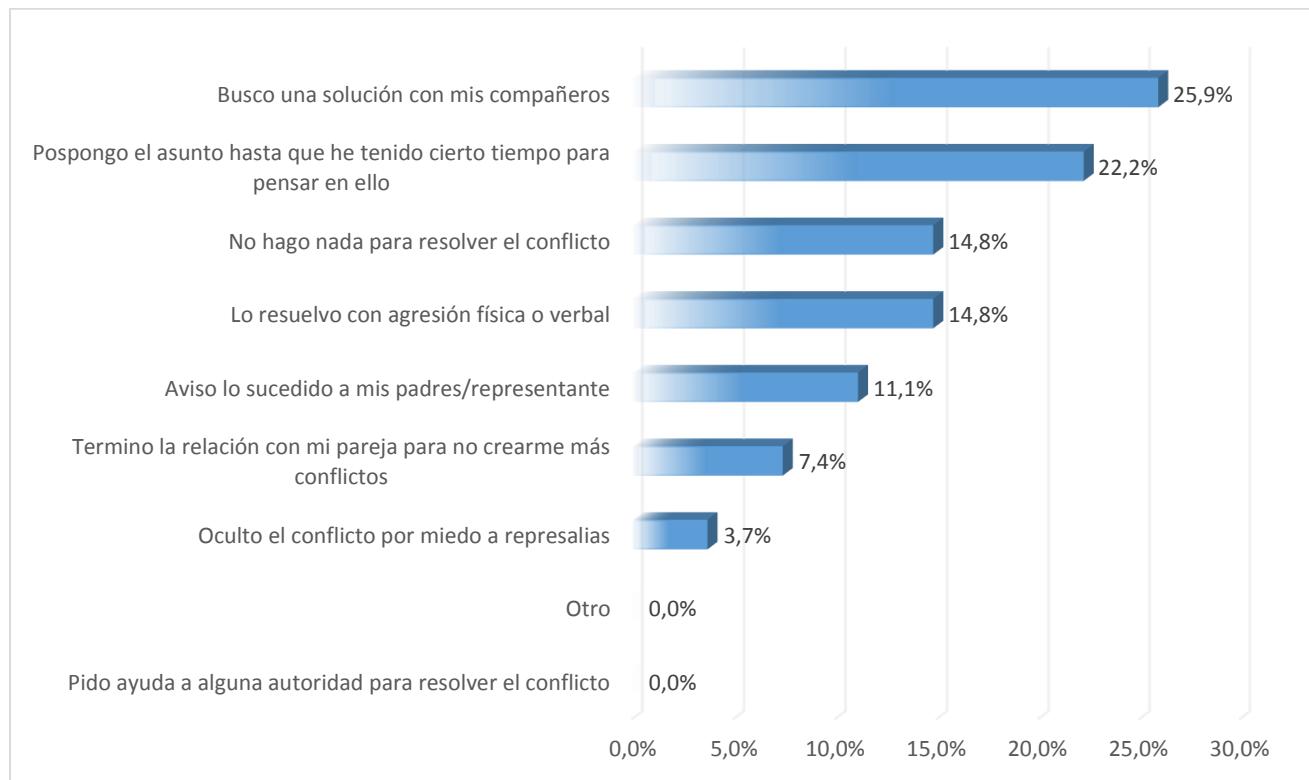
## CONFLICTO # 2: Relaciones amorosas.

**Gráfico 21: Alumnos que han tenido conflictos con otros estudiantes por alguna relación amorosa en cuanto a la población general.**



**Gráfico 22: Alumnos que han tenido conflictos con otros estudiantes por alguna relación amorosa en cuanto al género masculino y femenino.**



**Gráfico 23: Causas que generaron conflictos por relaciones amorosas.****Gráfico 24: Cómo resuelven los estudiantes los conflictos por relaciones amorosas.**

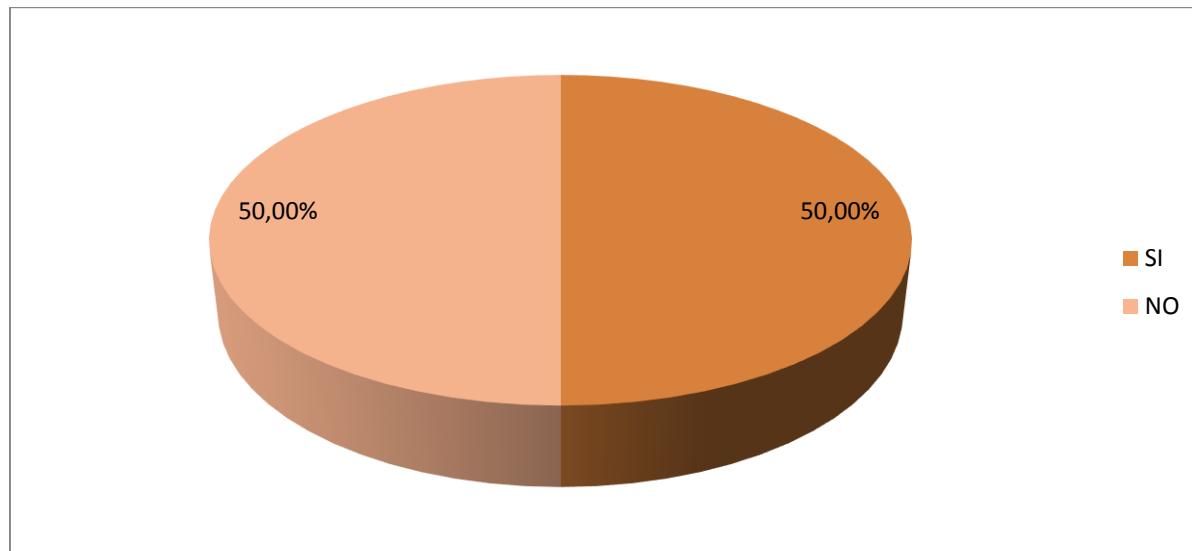
En mención al **conflicto #2** referente a conflictos por relaciones amorosas que se manifiesta entre Estudiantes-Estudiantes se puede verificar que el 18.25% equivalente a 23 estudiantes de la población investigada indica haber tenido conflictos con algún estudiante por haber tenido alguna relación amorosa dentro de la institución educativa. De este 18.25%, el 11.11% pertenece al género masculino, mientras que el 7,14% pertenece al género femenino.

Entre las causas más prevalentes que generan los conflictos por relaciones amorosas se puede demostrar que la causa principal es que el 69.6% ha estado con el/la ex novio(a) de algún estudiante, mientras que un 21.7% señala como causa de este conflicto el haberle quitado el/la novio(a) a algún estudiante.

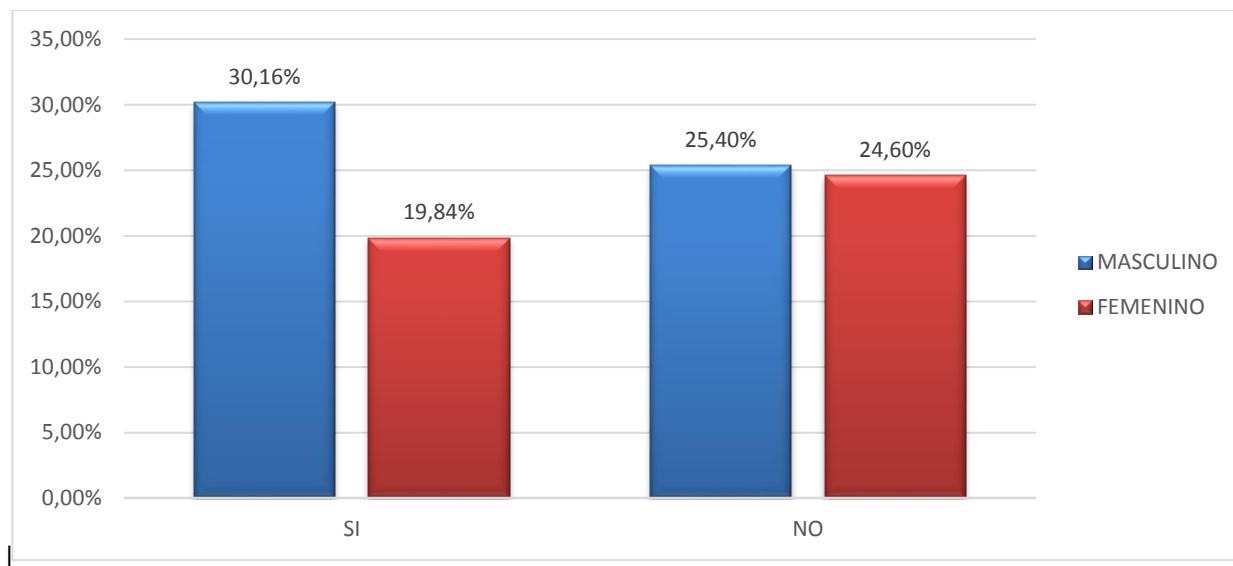
En cuanto a la resolución de conflictos por relaciones amorosas, el 25.9% señala que lo soluciona buscando una solución con sus compañeros, el 22.2% lo soluciona posponiendo el asunto hasta tener cierto tiempo para pensar en ello, en tanto que un 14.8% no hace nada para resolver este conflicto y de igual manera un 14.8% lo soluciona utilizando agresión física y/o verbal.

### **CONFLICTO # 3: Rivalidad entre estudiantes.**

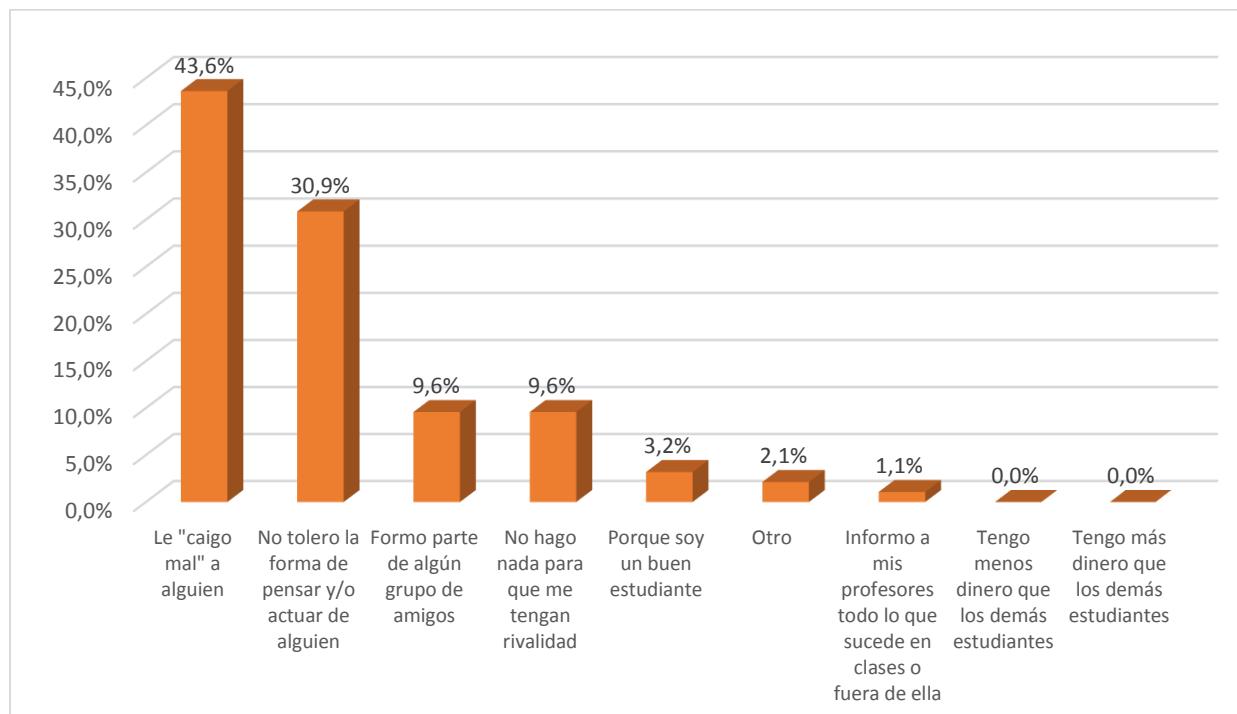
**Gráfico 25: Alumnos que han tenido conflictos por rivalidad con algún(os) estudiantes en cuanto a la población general.**

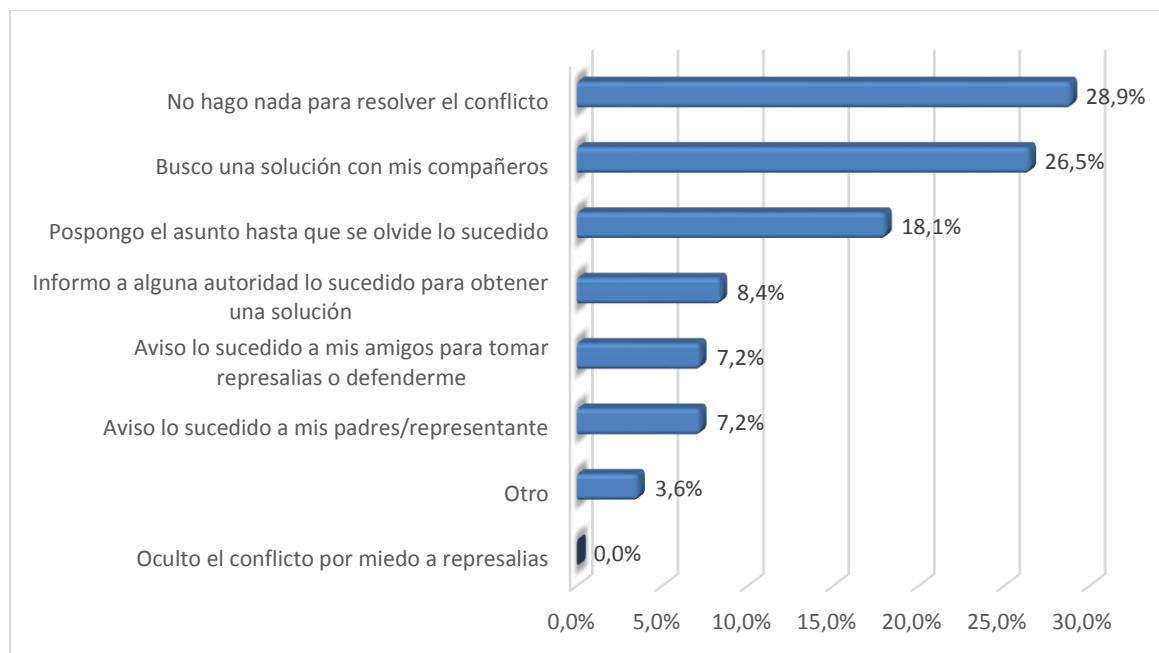


**Gráfico 26: Alumnos que han tenido conflictos por rivalidad con algún(os) estudiantes en cuanto al género masculino y femenino.**



**Gráfico 27: Causas que generaron conflictos de rivalidad.**



**Gráfico 28: Resolución de conflictos por rivalidad.**

En cuanto al **conflicto #3** referente a los conflictos de rivalidad que se manifiesta entre Estudiantes-Estudiantes se puede constatar que el 50% equivalente a 63 estudiantes de la población estudiada manifiesta haber tenido conflictos de rivalidad con algún estudiante. De este 50%, el 30,16% pertenece al género masculino y el 19,84 pertenece al género femenino.

Entre las causas más comunes que generan conflictos por rivalidad, se puede demostrar que el 43.6% considera que la causa principal es el “caerle mal” a algún estudiante, mientras que el 30.9% señala como causa el no tolerar la forma de pensar y/o actuar de alguien más, en tanto que un 9.6% señala que estos forman parte de algún grupo de amigos como causa de éste conflicto.

En lo que refiere a la resolución de éste conflicto el 28.9% de estudiantes indica no hacer nada por resolverlo, el 26.5% manifiesta que busca una solución con sus compañeros para solucionarlo, mientras que un 18.1% indica posponer el asunto hasta que se olvide lo sucedido.

## 2. Resultados 2: CONFLICTOS ENTRE ESTUDIANTES/PADRES DE FAMILIA/REPRESENTANTES.

### CONFLICTO # 4: Agresión verbal o física.

Gráfico 29: Víctimas de agresión verbal por parte de algún parente de familia o representante en cuanto a la población general.

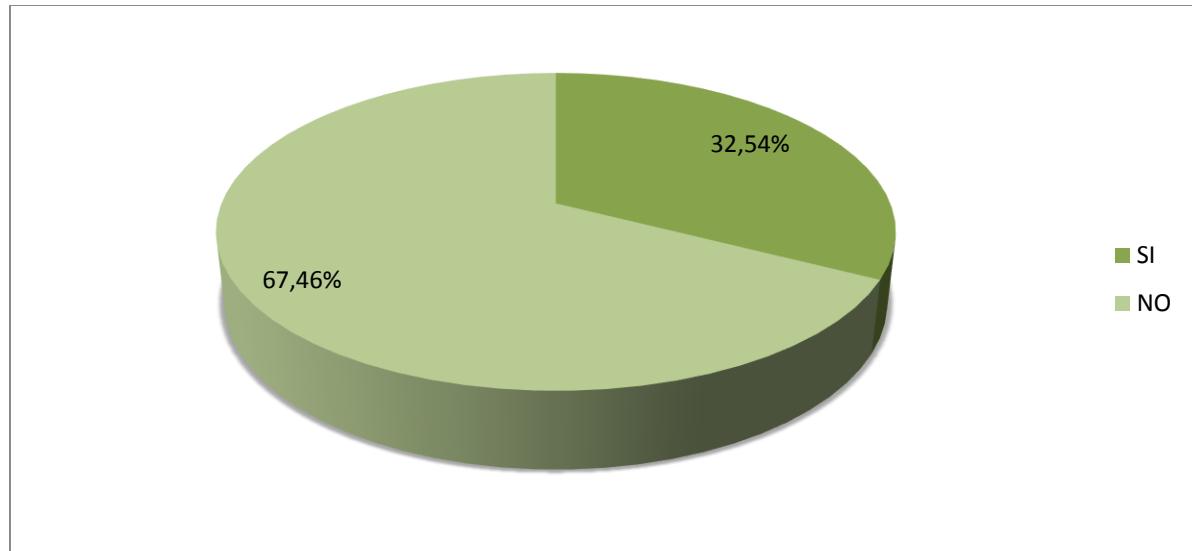
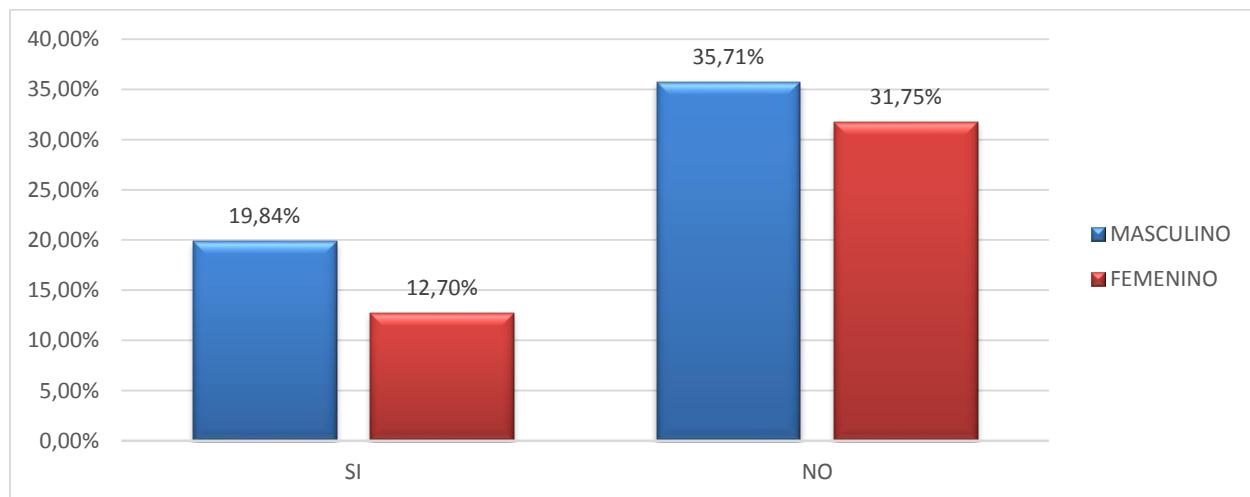
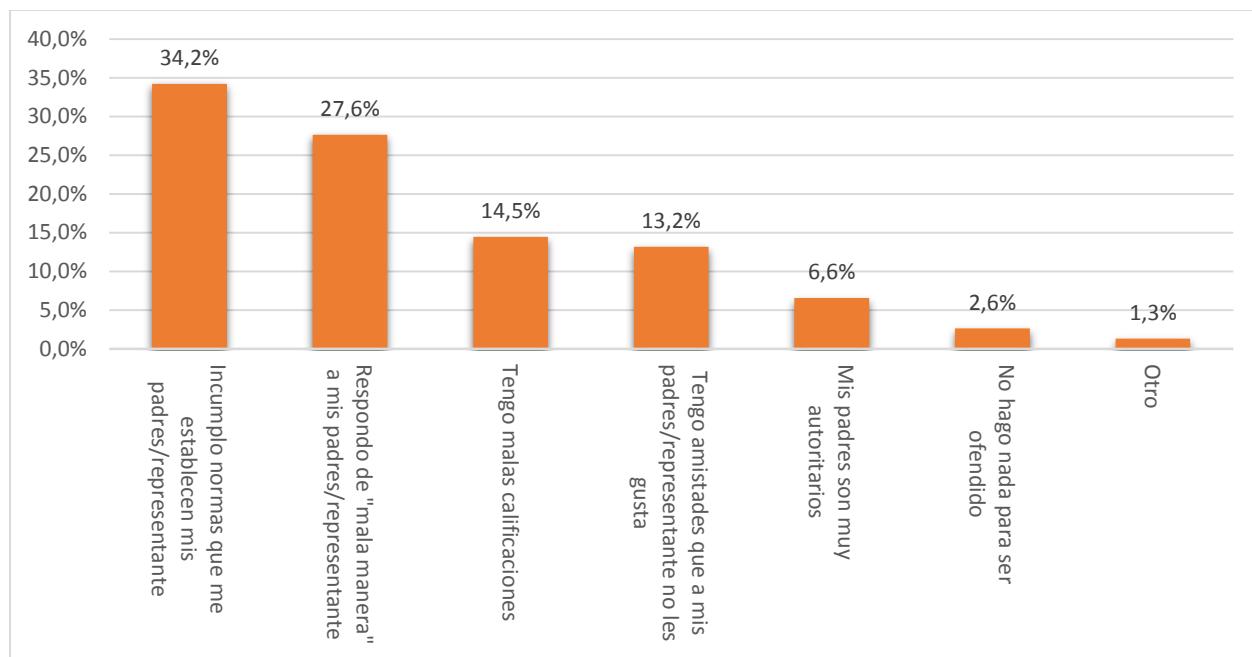


Gráfico 30: Víctimas de agresión verbal por parte de algún parente de familia o representante en cuanto al género masculino y femenino.



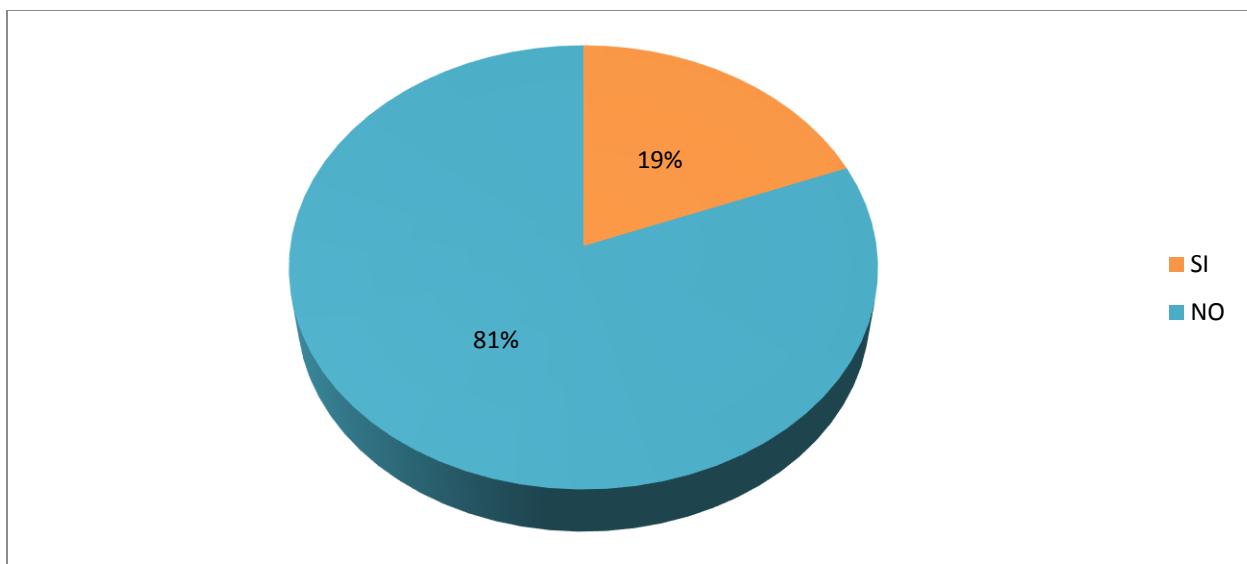
**Gráfico 31: Causas que motivaron agresión verbal por parte de algún parente de familia o representante.**



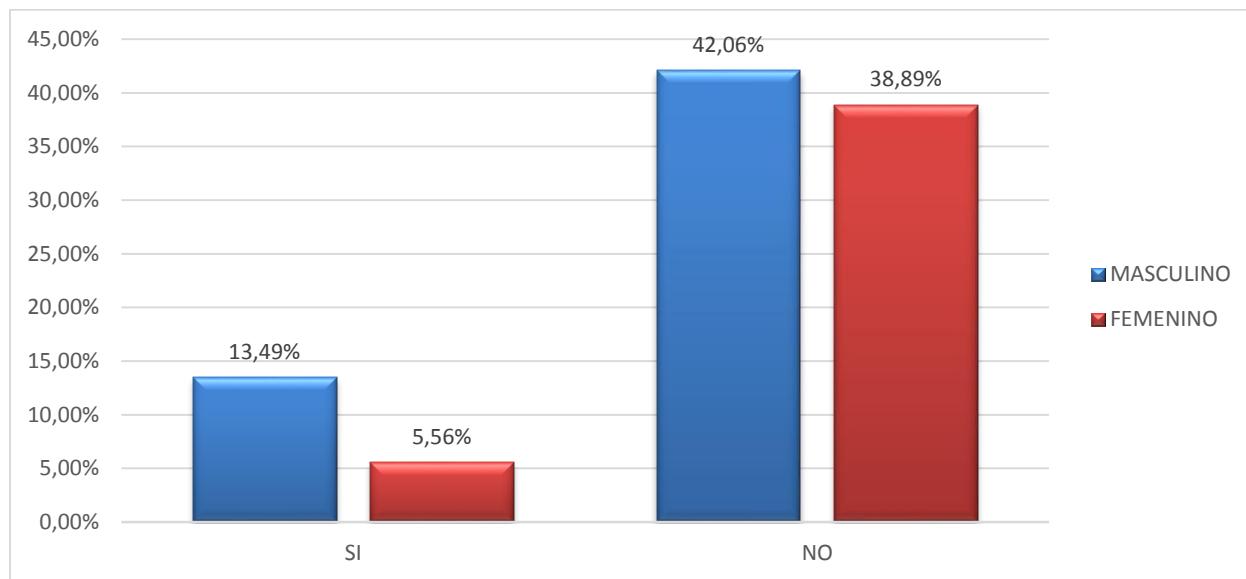
**Gráfico 32: Resolución de conflictos en cuanto al a agresión verbal por parte de algún parente de familia o representante.**



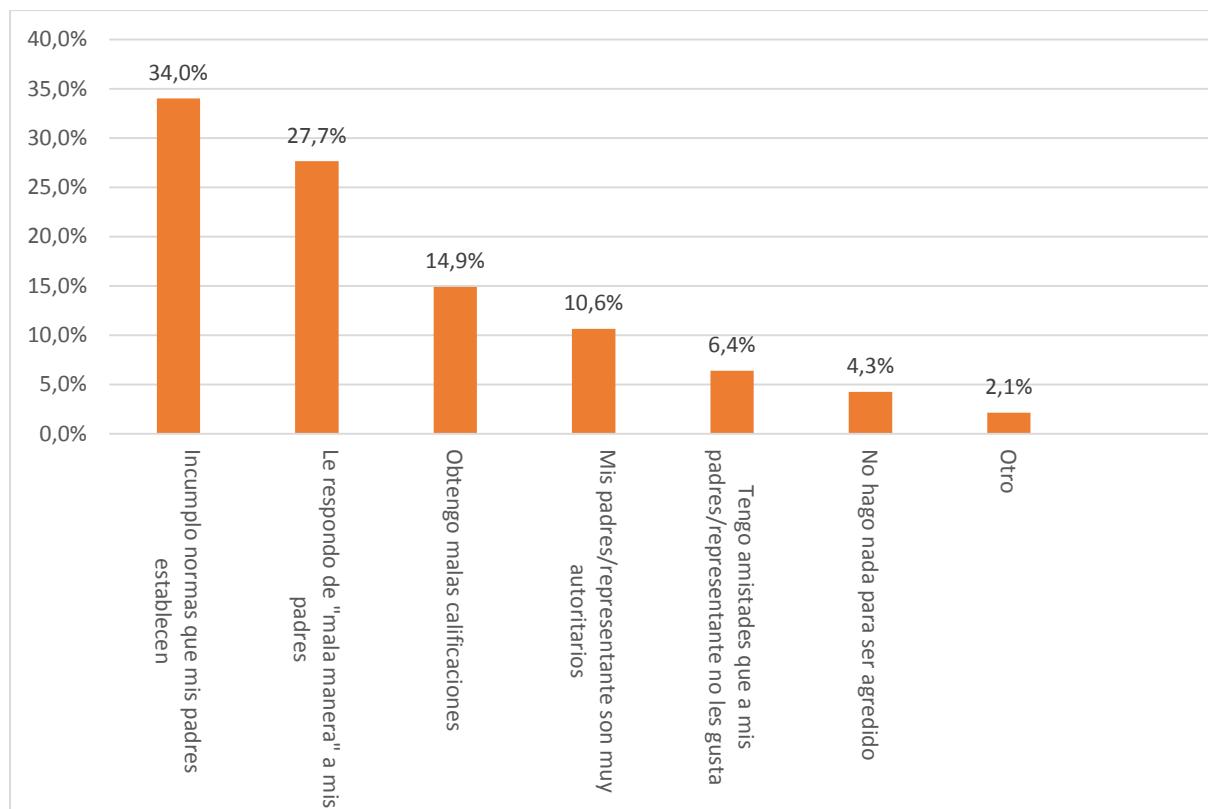
**Gráfico 33: Víctimas de agresión física por parte de algún parente de familia o representante en cuanto a la población general.**



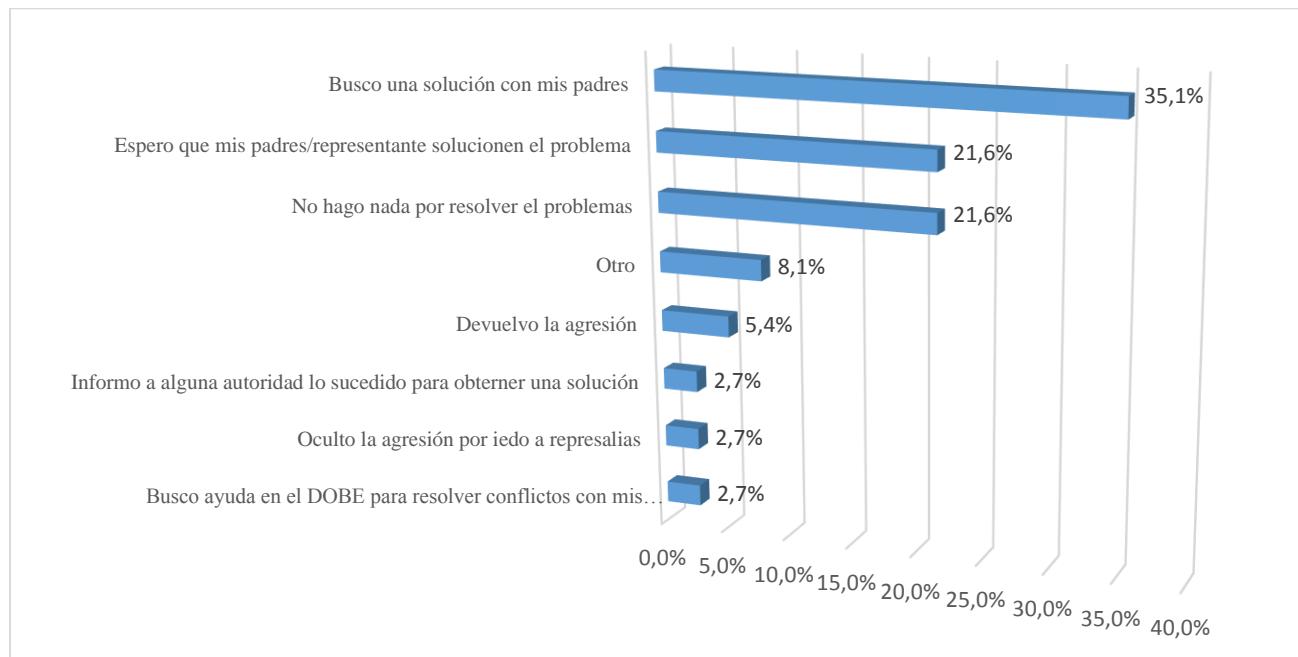
**Gráfico 34: Víctimas de agresión física por parte del parente de familia o representante en cuanto al género masculino y femenino.**



**Gráfico 35: Causas que motivaron agresión física por parte del padre de familia o representante.**



**Gráfico 36: Resolución de conflictos en cuanto al a agresión física por parte de algún parente de familia o representante.**





En mención al **conflicto #4** referente a la agresión verbal y/o física que se manifiesta entre Estudiantes-Padres de familia (PPFF)/representantes, se puede verificar que el 32.54% equivalente a 41 estudiantes manifiesta haber sido víctima de agresión verbal por parte de algún PPFF o representante en cuanto a la población estudiada. De este 32.54%, el 19.84% pertenece al género masculino y el 12.70% pertenece al género femenino.

Entre las causas más prevalentes que generan agresión verbal se puede demostrar que un 34.2% de estudiantes considera que recibe agresión verbal por incumplir las normas que establecen sus PPFF/representantes, el 27.6% señala como causa de la agresión verbal el responder de “mala manera” a sus PPFF/representantes, en tanto que un 14.5% considera como causa el tener malas calificaciones, el 13.2% manifiesta que el tener amistades que a sus PPFF/representantes no les gusta genera este conflicto.

En lo que refiere a la resolución de éste conflicto se puede demostrar que un 45.6% lo resuelve buscando una solución con sus padres de familia/representantes, mientras que un 26.3% espera que sus PPFF/representantes solucionen el mismo, en tanto que un 14.0% señala que no hace nada por solucionar este conflicto.

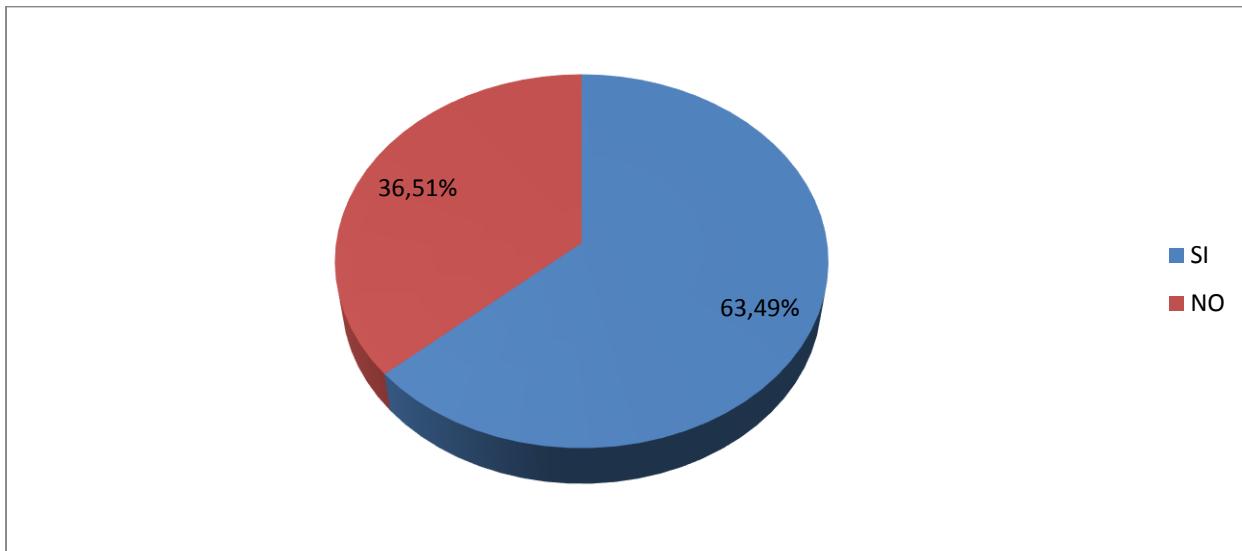
En referencia a la agresión física que se revela entre Estudiantes-PPFF/representantes se puede constatar que el 19.0% equivalente a 24 estudiantes de la población estudiada señala haber sido víctimas de agresión física por parte de sus PPFF/representante. De este 19.0%, el 13.49% pertenece al género masculino, mientras que el 5.56% pertenece al género femenino.

Entre las causas más prevalentes que generan agresión física se puede demostrar que el 34.0% de estudiantes considera que recibe agresión física por incumplir las normas que establecen sus PPFF/representantes, el 27.7% considera que la causa es el responder de “mala manera” a sus PPFF/representantes, mientras que un 14.9% de estudiantes manifiesta que el obtener malas calificaciones es el causante de agresión física.

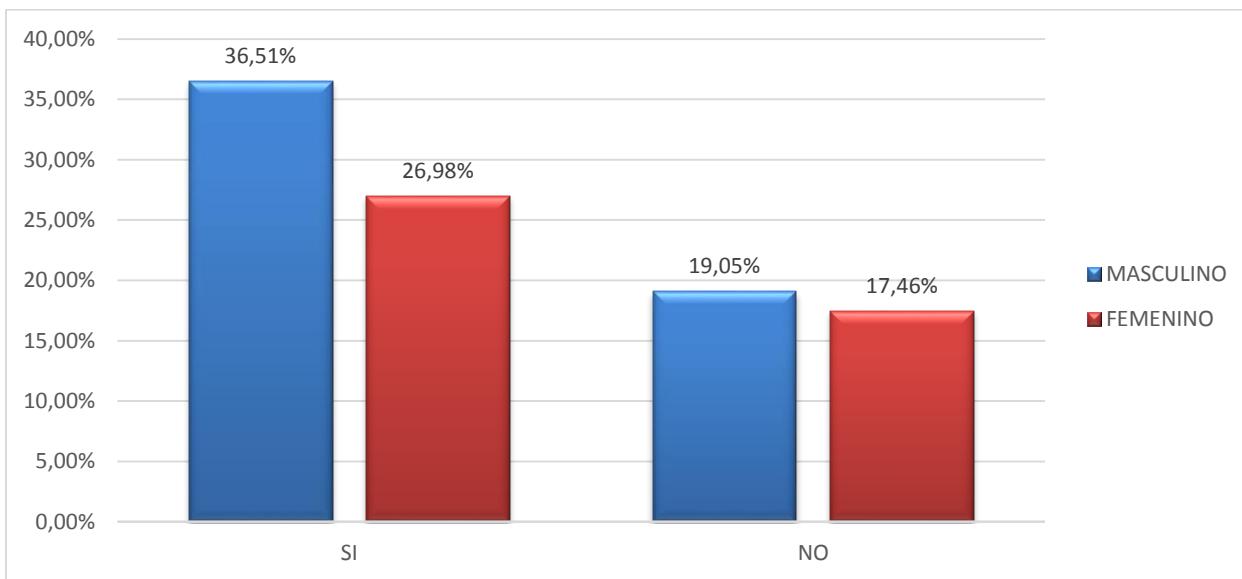
En cuanto a la resolución de este conflicto se puede verificar que el 35.1% de estudiantes lo resuelve buscando una solución con sus PPFF/representantes, el 21.6% espera que sus PPFF/representantes solucionen el conflicto, en tanto que un 21.6% señala que no hace nada por solucionar el mismo.

## CONFLICTO # 5: incumplimiento de normas.

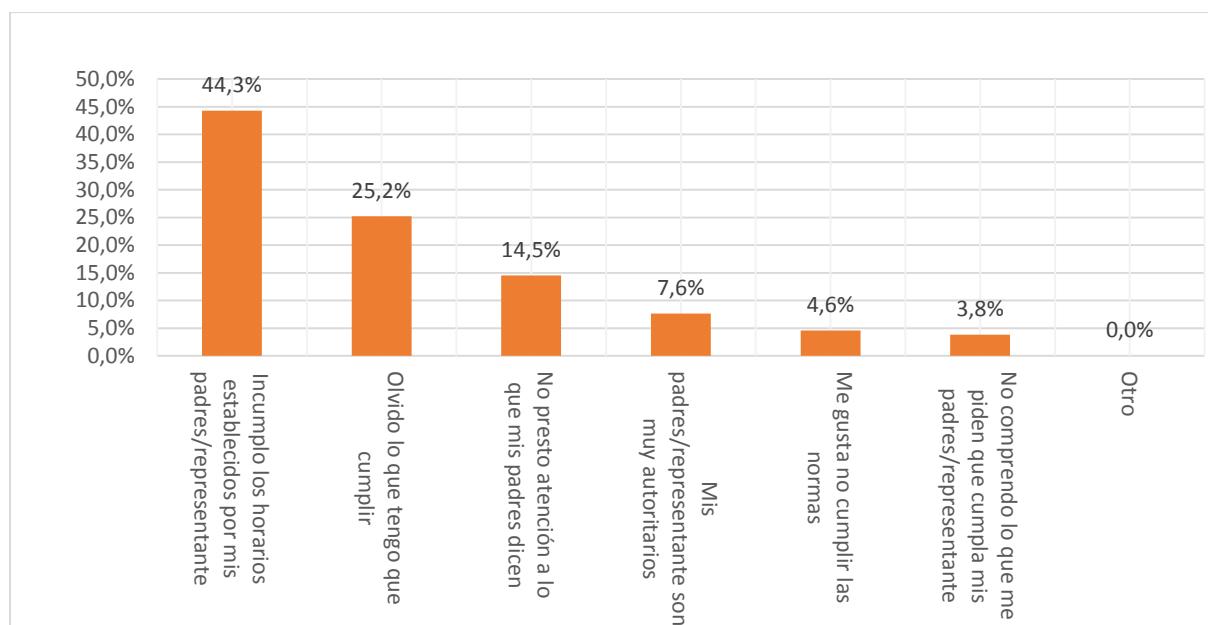
**Gráfico 37: Estudiantes que han tenido conflictos con sus padres de familia o representante por incumplimiento de normas en cuanto a la población general.**



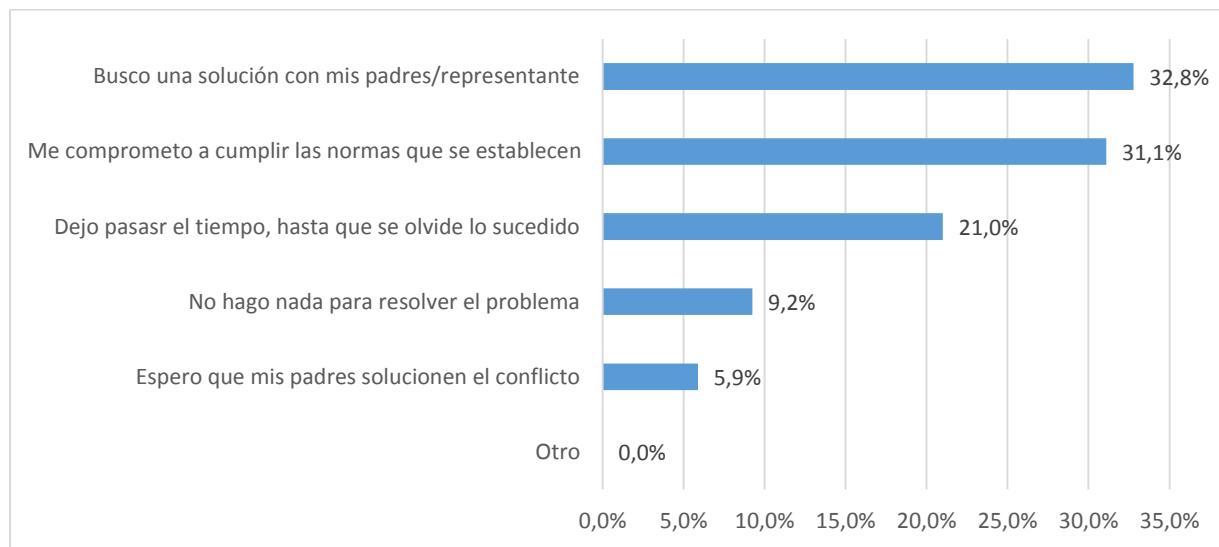
**Gráfico 38: Estudiantes que han tenido conflictos con sus padres de familia o representante por incumplimiento de normas en cuanto al género masculino y femenino.**



**Gráfico 39: Causas que generaron conflictos por incumplimiento de normas.**



**Gráfico 40: Resolución de conflictos en cuanto al incumplimiento de normas.**



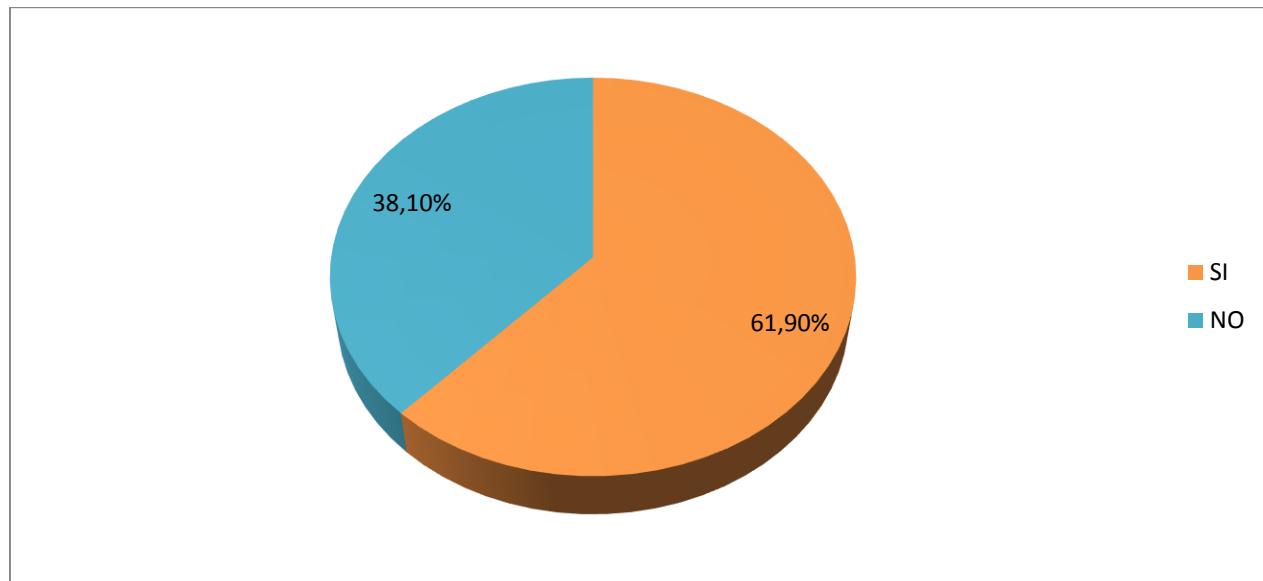
En cuanto al **conflicto #5** que se manifiesta entre Estudiantes-PPFF/representantes referente al incumplimiento de normas, se puede constatar que el 63.49% equivalente a 80 estudiantes de la población estudiada manifiesta haber tenido conflictos por incumplir las normas establecidas por sus PPFF/representantes. De este 63.49%, el 36.51% pertenece al género masculino y el 26.98% corresponde al género femenino.

Entre las causas más comunes que generan conflictos por incumplimiento de normas, se puede verificar que el 44.3% de estudiantes consideran como causa principal el incumplir los horarios establecidos por sus PPFF/representantes, el 25.2% señala que la causa es el olvidar las normas que tienen que cumplir, en tanto que un 14.5% manifiesta que no prestan atención a los que sus PPFF/representantes les dicen.

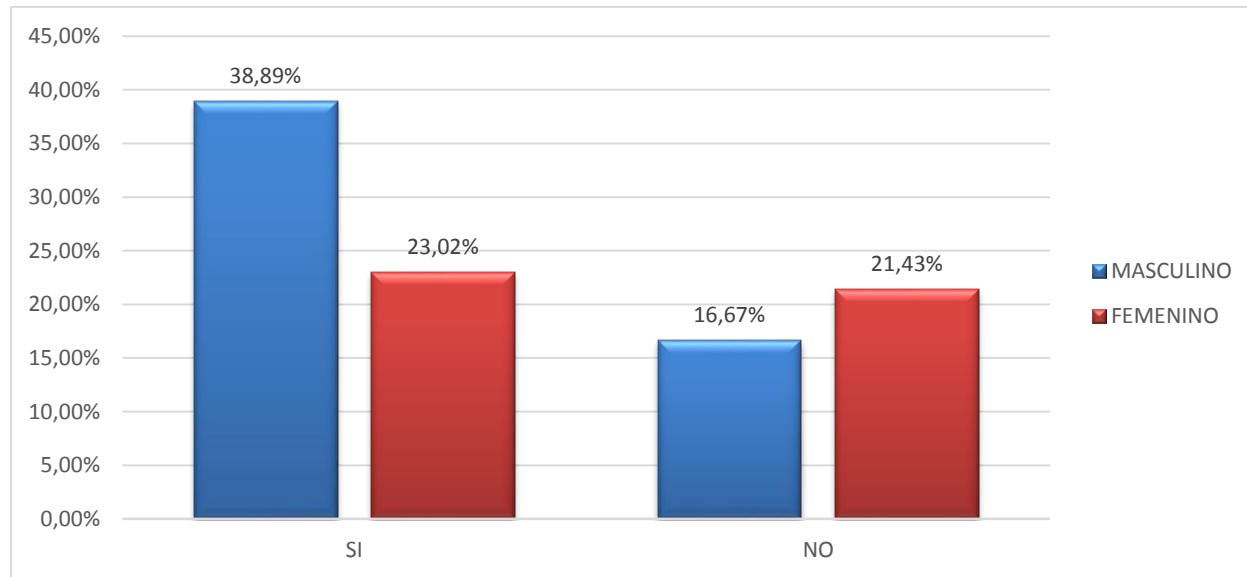
Referente a la resolución de este conflicto, se puede comprobar que el 32.8% de estudiantes lo resuelve buscando una solución con sus PPFF/representantes, mientras que un 31.1% se compromete a cumplir las normas que son establecidas, por otro lado el 21.0% de estudiantes deja pasar el tiempo hasta que se olvide dicho conflicto.

### **CONFLICTO # 6: Malas calificaciones.**

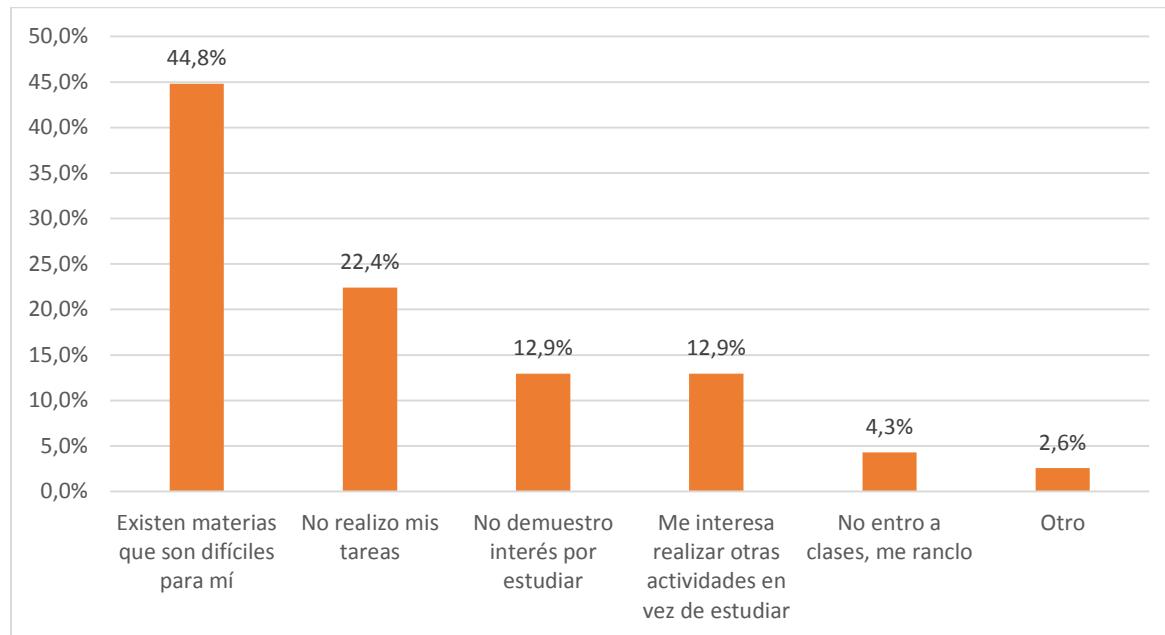
**Gráfico 41: Estudiantes que han tenido conflictos con sus padres de familia o representante por obtener malas calificaciones en cuanto a la población general.**

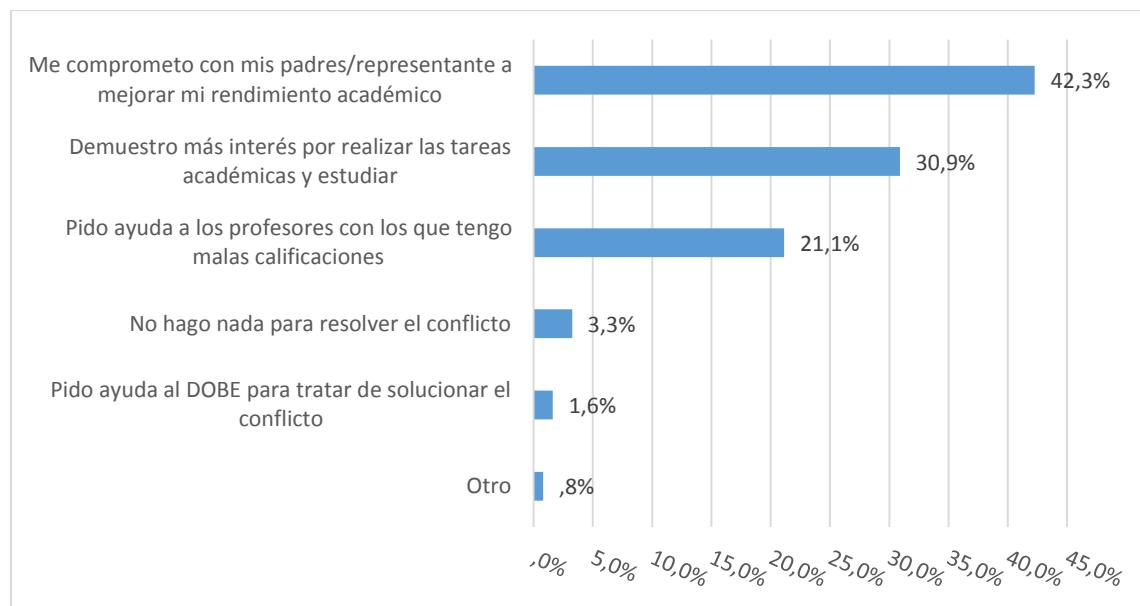


**Gráfico 42: Estudiantes que han tenido conflictos con sus padres de familia o representante por malas calificaciones en cuanto al género masculino y femenino.**



**Gráfico 43: Causas que generaron conflictos por malas calificaciones.**



**Gráfico 44: Resolución de conflictos en cuanto a las malas calificaciones.**

En mención al **conflicto #6** que se manifiesta entre Estudiantes-PPFF/representantes referente a las malas calificaciones se puede manifestar que el 61.90% equivalente a 78 estudiantes de la población investigada señala haber tenido conflictos con sus PPFF/representantes por obtener malas calificaciones. De este 61.90%, el 39.89% pertenece al género masculino y el 23.02% pertenece al género femenino.

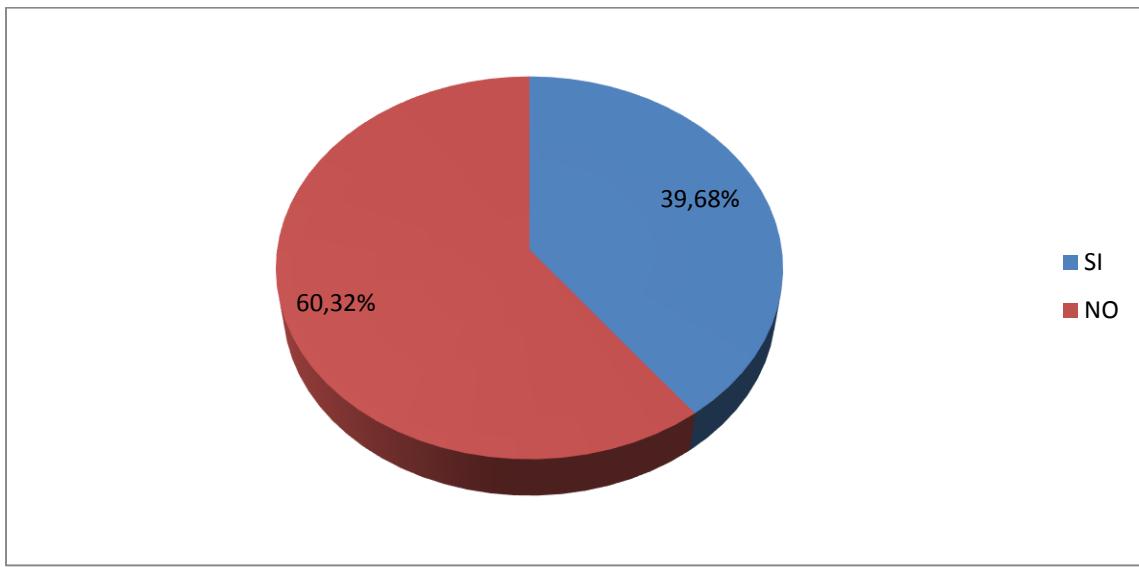
Entre las causas más comunes que generan conflictos por malas calificaciones, se puede constatar que el 44.8% de estudiantes consideran que existen materias que son difíciles para ellos, el 22.4% señala que la causa de dicho conflicto es el no realizar sus tareas académicas, en tanto que un 12.9% manifiesta que no demuestran interés alguno por estudiar, de igual manera el 12.9% señala que le interesa realizar otras actividades en lugar de estudiar.

En cuanto a la resolución de conflictos por malas calificaciones se puede indicar que el 42.3% de estudiantes lo resuelve comprometiéndose con sus PPFF/representantes a mejorar su rendimiento académico, mientras que un 30.9% señala resolverlo demostrando más interés por realizar las tareas académicas y estudiar, en tanto que el 21.1% de estudiantes indica que lo resuelve pidiendo ayuda a los profesores con los que tienen malas calificaciones.

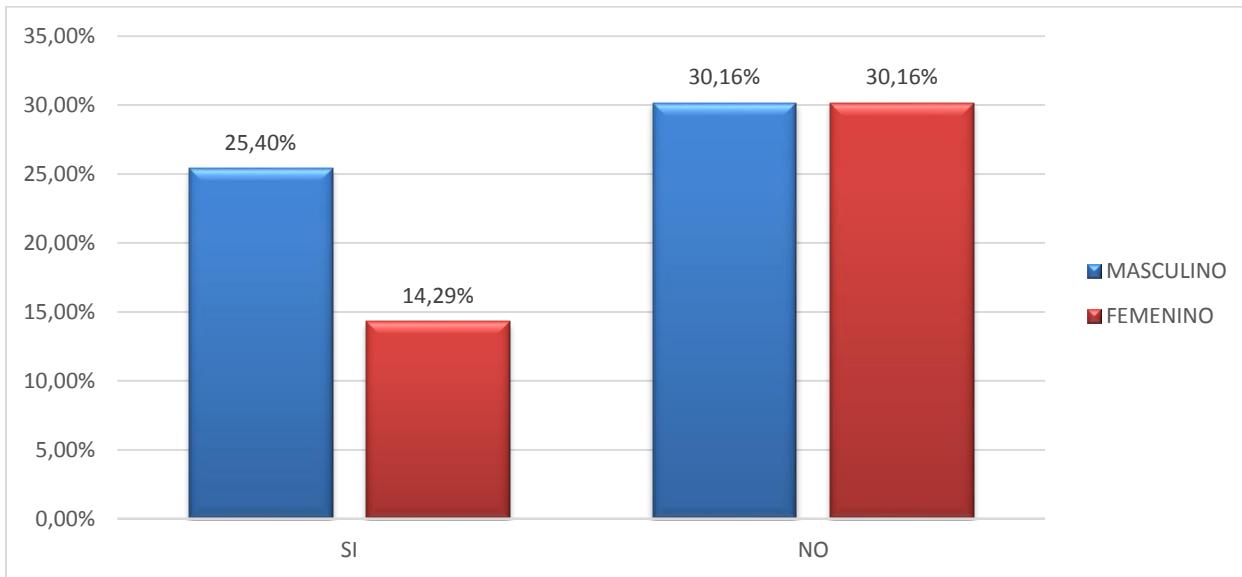
### 3. Resultados 3: CONFLICTOS ENTRE ESTUDIANTES/AUTORIDADES.

#### CONFLICTO # 7: incumplimiento de normas.

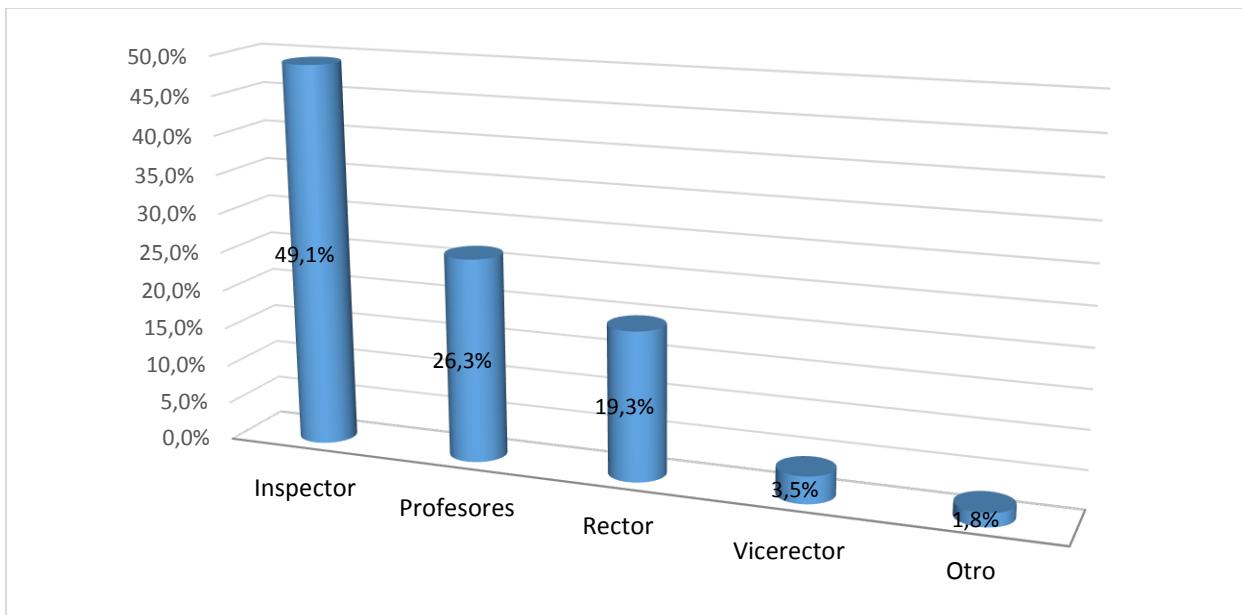
**Gráfico 45: Estudiantes que han tenido conflictos con alguna autoridad por incumplimiento de normas en cuanto a la población general.**



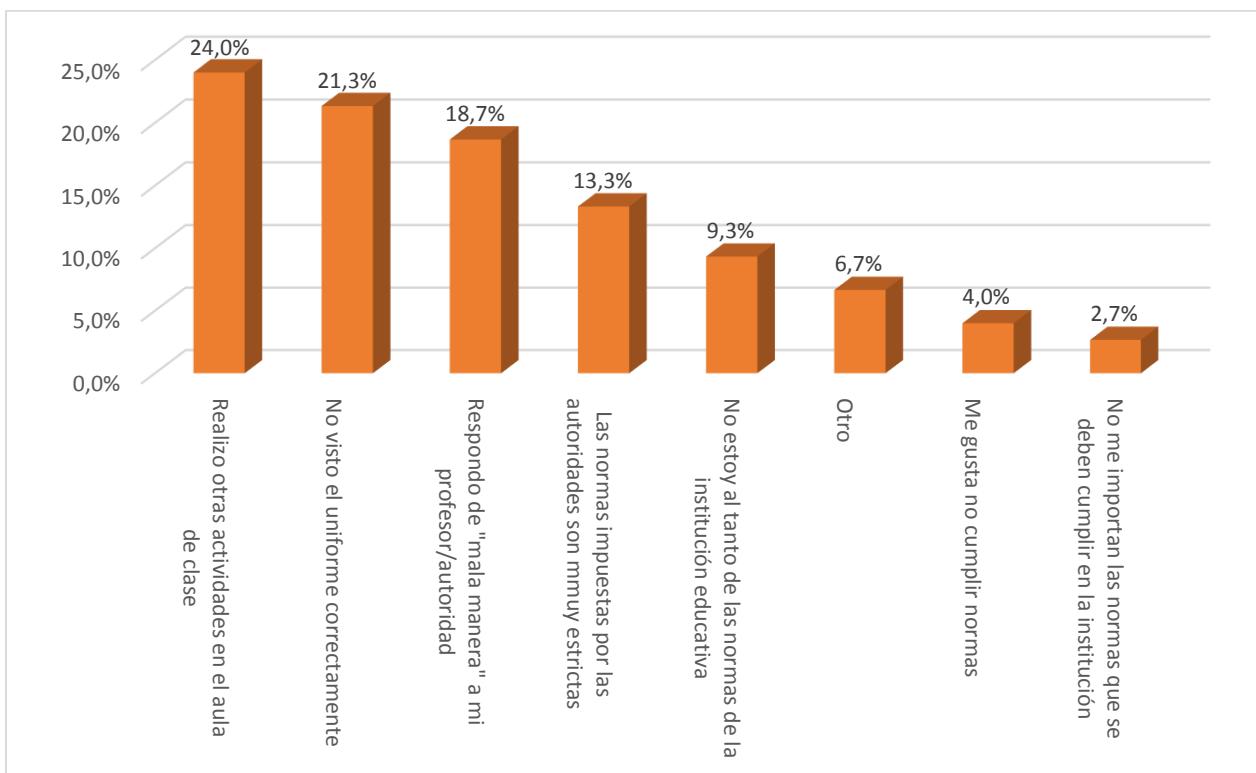
**Gráfico 46: Estudiantes que han tenido conflictos con alguna autoridad por incumplimiento de normas en cuanto al género masculino y femenino.**

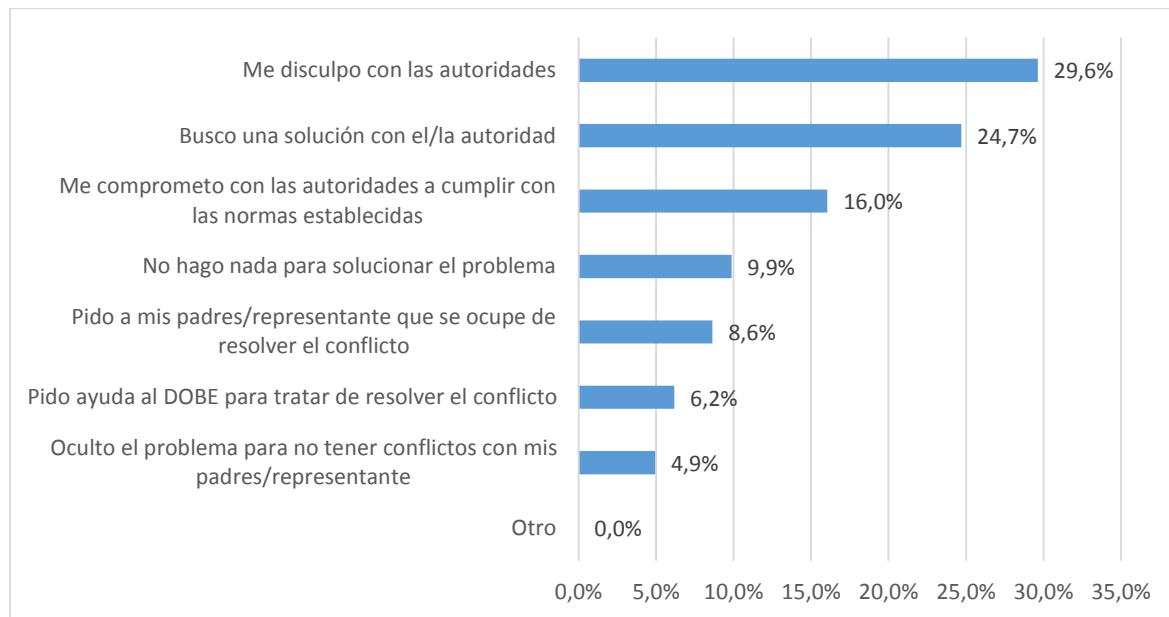


**Gráfico 47: autoridades con las que los estudiantes han presentado conflictos por incumplimiento de normas.**



**Gráfico 48: Causas que generaron conflictos con autoridades en cuanto al incumplimiento de normas.**



**Gráfico 49: Resolución de conflictos por incumplimiento de normas frente a las autoridades.**

En cuanto al **conflicto #7** que se manifiesta entre Estudiantes-Autoridades referente al incumplimiento de normas, se puede manifestar que el 39.68% equivalente a 50 estudiantes de la población investigada indica haber tenido conflictos con alguna autoridad por incumplir normas establecidas en la institución educativa. De este 39.68%, el 14.29% pertenece al género femenino y el 25.40% pertenece al género masculino.

Se puede manifestar que las autoridades con las que los estudiantes han presentado un alto índice de conflictividad por incumplimiento de normas se revela en un 49.1% con el inspector de los terceros de BGU, mientras que con los docentes se manifiesta un 26.3% de conflictos por incumplimiento de normas, de este 26,3 %, el 13.61% manifiesta que ha tenido conflictos con profesores sin especificar con quien de ellos, mientras que el 12.69% manifiesta que ha tenido conflictos con docentes de distintas asignaturas, entre ellas: inglés, sociología, psicología, sociales, filosofía, economía y matemáticas, siendo el más representativo el docente de la asignatura de inglés con un 5,55%. Otra de las autoridades con la que los estudiantes manifiestan haber tenido este conflicto, es con la rectora del plantel educativo que se revela en un 19.3%.

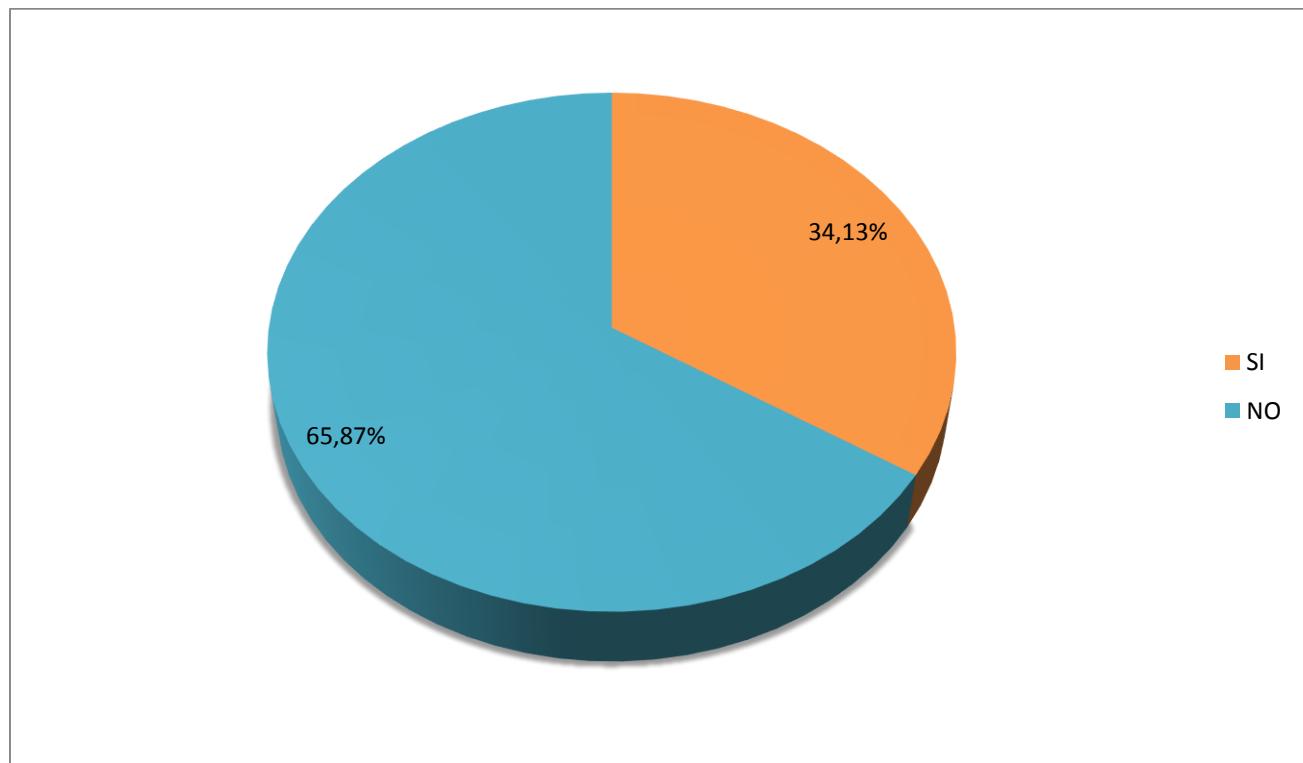
Entre las causas más prevalentes que generan conflictos por incumplimiento de normas entre Estudiantes-Autoridades, se puede verificar que el 24.0% indica que la causa principal es el realizar otras actividades en el aula de clases, el 21.3% manifiesta que la causa de este conflicto

es el no vestir correctamente el uniforme, mientras que un 18.7% señala el responder de “mala manera” a las autoridades es el causante, en tanto que un 13.3% considera que las normas impuestas por las autoridades son muy estrictas desencadenando el incumplimiento de normas.

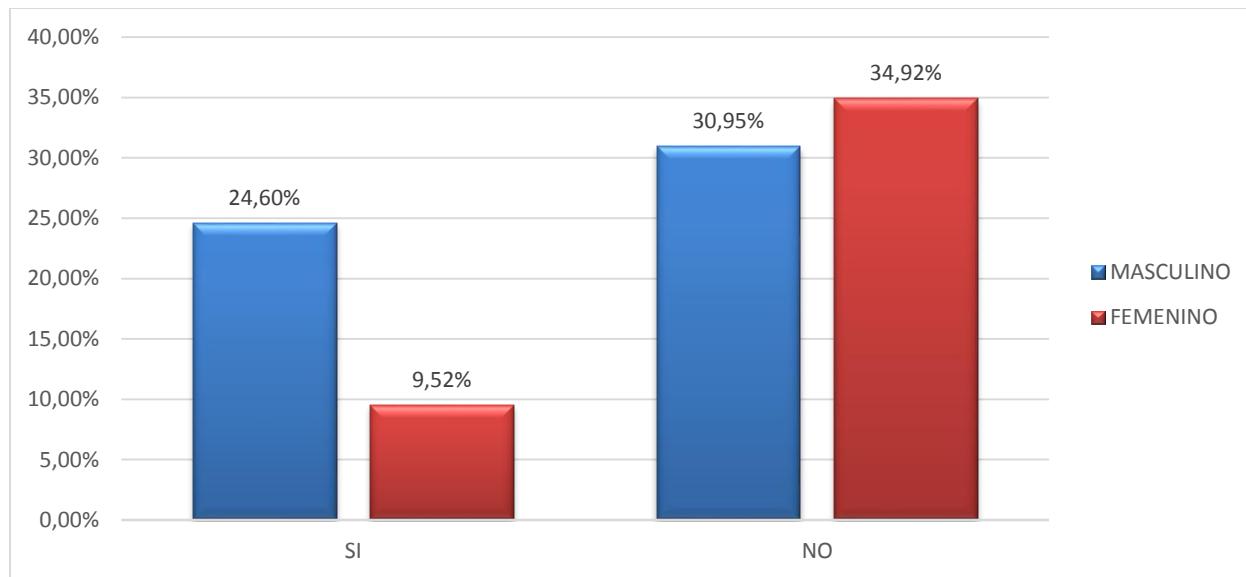
Referente a la resolución de conflictos por incumplimiento de normas se puede comprobar que el 29.6% de estudiantes se disculpan con las autoridades para resolver el conflicto, el 24.7% busca una solución con la autoridad, un 16% se compromete con las autoridades en el cumplimiento de las normas establecidas, mientras el 9.9% de los estudiantes no hace nada por resolver el conflicto.

### **CONFLICTO # 8: Abuso de poder por parte de alguna autoridad.**

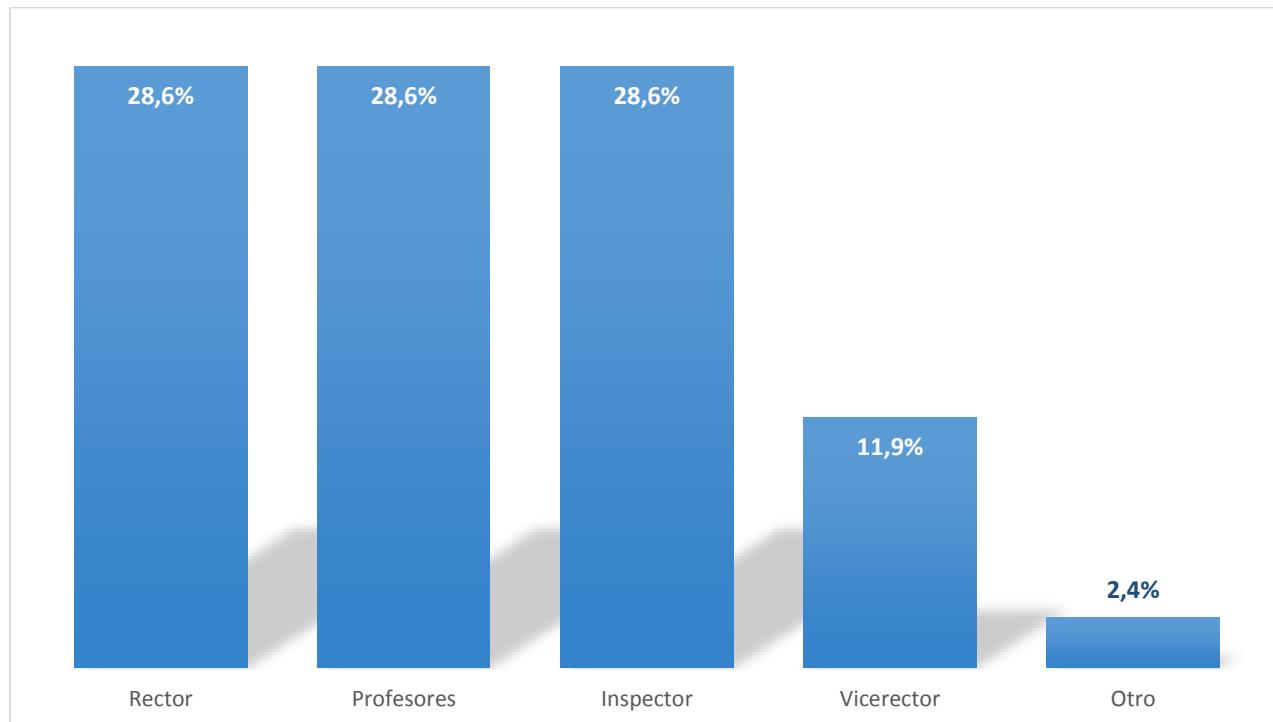
**Gráfico 50: Percepción de los estudiantes en cuanto al abuso de poder existente por parte de alguna autoridad respecto a la población general.**



**Gráfico 51: Percepción de los estudiantes en cuanto al abuso de poder existente por parte de alguna autoridad respecto al género masculino y femenino.**

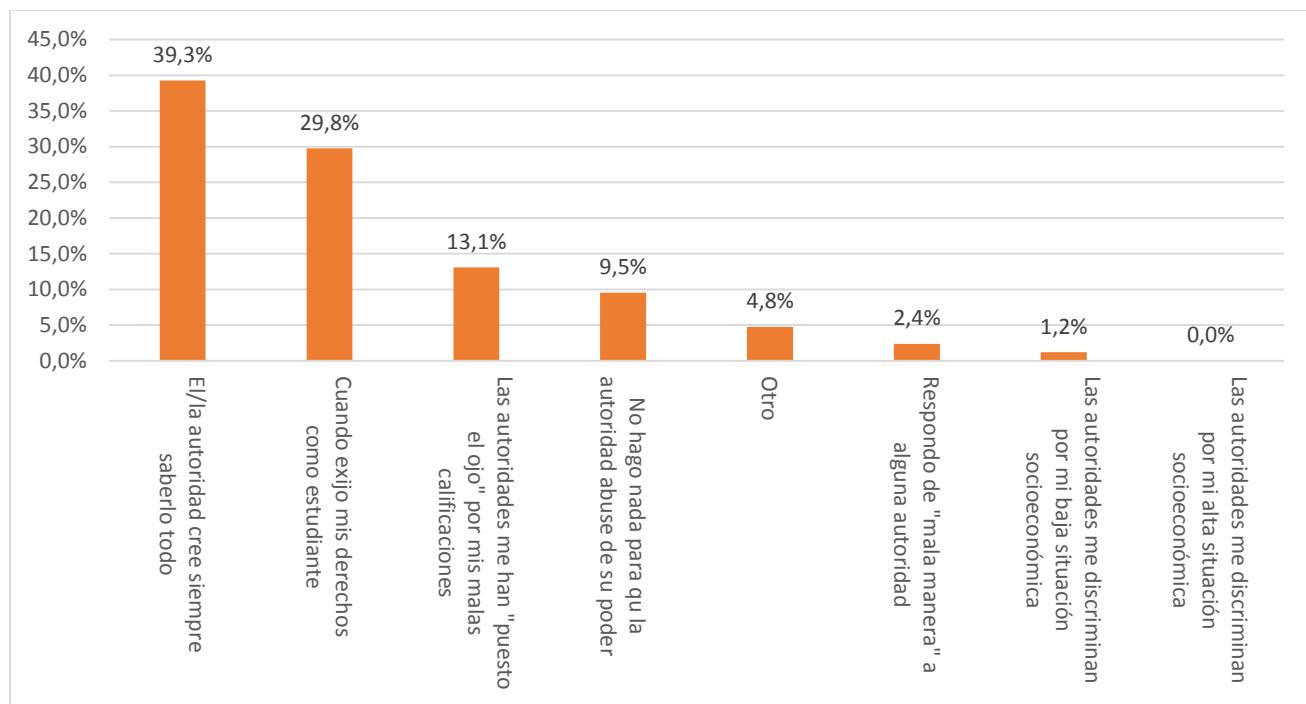


**Gráfico 52: autoridades que los estudiantes perciben abuso de poder.**

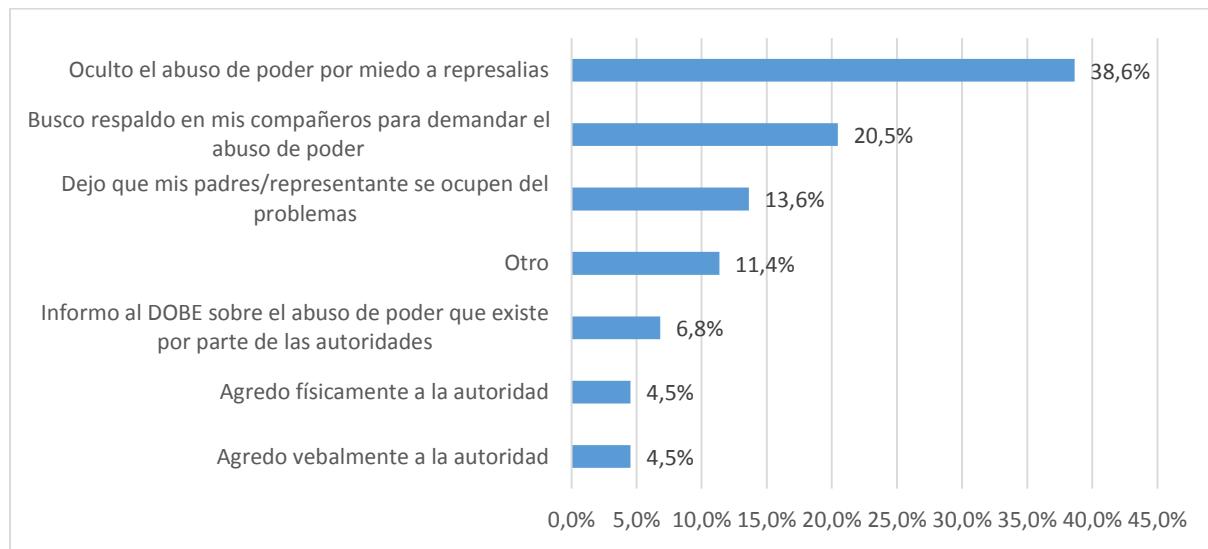




**Gráfico 53: Causas que generaron conflictos con autoridades en cuanto al abuso de poder.**



**Gráfico 54: Resolución de conflictos por abuso de poder por parte de la autoridad.**





En cuanto al **conflicto #8** que se manifiesta entre Estudiantes-Autoridades referente al abuso de poder por parte de alguna autoridad, se puede indicar que el 34.13% equivalente a 43 estudiantes de la población estudiada señala que alguna autoridad abusa de su poder. De este 34.13%, el 9.52% pertenece al género femenino, mientras que el 24.60% pertenece al género masculino.

De acuerdo a la percepción de los estudiantes, las autoridades que más abusan de su poder son: la rectora de la institución educativa, ya que según el 28.6% de los estudiantes esta autoridad abusa de su poder; de igual manera existe un 28.6% de estudiantes que perciben abuso de poder por parte de los docentes de las distintas materias, de este 28.6%, el 19.08% manifiesta que algún profesor abusa de su poder sin especificar de qué materia, mientras el 9.52% señala abuso de poder por parte de los docentes entre ellos: sociales, sociología, filosofía, matemáticas y química, siendo el profesor de matemáticas el más significativo con 3.17%. Según manifiesta otro 28.6% de estudiantes, es el inspector de los terceros de BGU una de las autoridades que abusa de su poder.

Entre las causas más prevalentes que los estudiantes atribuyen a este conflicto, se puede verificar que el 39.3% de estudiantes indica que las autoridades creen siempre saberlo todo, mientras que el 29.8% señala que este conflicto se genera cuando exigen sus derechos como estudiantes, en tanto que el 13.01% atribuyen como causa el que las autoridades les han “puesto el ojo” debido a sus calificaciones.

En cuanto a la resolución de conflictos por abuso de poder por parte de alguna autoridad, el 38.6% de estudiantes oculta el abuso de poder por temor a que la autoridad tome alguna represalia; por otro lado, el 20.5% de estudiantes intenta resolver este conflicto buscando respaldo en sus compañeros para demandar el abuso de poder existente, mientras que el 13.6% de estudiantes deja que sus PPFF/representante solucione este conflicto.



## **CAPÍTULO IV**

# **PERFIL DE PROPUESTA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN BASE A LA NEGOCIACIÓN**



## PROPUESTA SOBRE NEGOCIACIÓN DE CONFLICTOS EDUCATIVOS.

PERFIL DE PROPUESTA DE  
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN  
ESTUDIANTES DE TERCERO DE  
BACHILLERATO GENERAL  
UNIFICADO EN BASE A LA  
NEGOCIACIÓN COMO MÉTODO  
ALTERNATIVO.

AUTORES: HERNÁN CRESPO CABRERA.

PAÚL GUZMÁN GUARTASACA.

CUENCA-ECUADOR

2013.



## A) INFORMACIÓN GENERAL.

NOMBRE DEL PROYECTO	<b>La negociación como método alternativo para la resolución de conflictos educativos</b>	
UBICACIÓN	<b>Provincia:</b>	Azuay
	<b>Cantón:</b>	Cuenca.
	<b>Dirección:</b>	Francisco Calderón 4-54
DURACIÓN	<b>Total:</b>	07 meses
	<b>Periodo:</b>	Un año lectivo.
POBLACIÓN BENEFICIADA.	270 Estudiantes (población global de 3 <sup>ro</sup> de BGU) 270 Padres de familia/representantes 30 Autoridades.	
PRESUPUESTO	<b>\$7.347</b>	
RESPONSABLES	Paúl Guzmán-Hernán Crespo	



## **INTRODUCCIÓN.**

La propuesta que aquí presentamos pretende orientar a toda la comunidad educativa; es decir, a los estudiantes, padres de familia y autoridades respecto a resolución de conflictos educativos mediante un método alternativo de solución de conflictos como es la negociación, la cual se puede aplicar a los distintos conflictos identificados en ésta investigación ya sean conflictos entre: estudiantes/estudiantes, estudiantes/padres de familia y estudiantes/autoridades de los terceros de BGU del colegio “Manuel J Calle”.

La aplicación de dicho método conlleva, a nuestro parecer, muchos beneficios como son: la resolución directa de los conflictos por los mismos implicados sin necesidad de una tercera persona. Las actividades aquí propuestas van encaminadas a capacitar a toda la comunidad educativa sobre las características del conflicto y la utilización de la negociación como una vía para resolver conflictos que puedan tener en cualquier instancia del diario vivir, disminuyendo de esta manera el alto índice de conflictividad existente en la institución educativa y en la comunidad en general.



## 1. Diagnóstico y problema.

A partir de nuestro proceso investigativo acerca del estudio de la resolución de conflictos educativos en estudiantes de tercero de bachillerato general unificado del Colegio Experimental Manuel J Calle, pudimos identificar la existencia de diversos conflictos que se manifiestan entre los distintos actores involucrados en la institución educativa, estos son: estudiantes, padres de familia/representante y autoridades.

El alcance exploratorio de nuestra investigación nos permitió recabar e identificar datos que señalan que los conflictos más representativos entre Estudiantes-Estudiantes son: la agresión verbal que se manifiesta en un 44.44%, la agresión física que se presenta en un 19.84%, conflictos con otros estudiantes en cuanto a las relaciones amorosas en un 18.25% y un 50% manifiesta que han tenido conflictos de rivalidad con otros estudiantes. Frente a todo esto se pudo constatar que ante estos conflictos identificados la manera más común de solucionarlos o afrontarlos son: frente a la agresión verbal el 26.8% de estudiantes soluciona este conflicto también agrediendo verbalmente, en cuanto a la agresión física el 45.9% responde a esta situación también agrediendo físicamente, y el 14.8% de los alumnos no hace nada para resolver los conflictos con otros estudiantes por relaciones amorosas.

En cuanto a los conflictos existentes entre Estudiantes- Padres de familia/representantes; los conflictos que comúnmente se generan entre estos, son: el incumplimiento de normas por parte de los estudiantes que se manifiesta en un 63.49%, las malas calificaciones que se demuestran en un 61.90%, la agresión verbal que los estudiantes reciben de sus PPFF/representantes se demuestra en un 32.54% y un 19.0% de estudiantes señala recibir agresión física. Ante estos conflictos los estudiantes solucionan los mismos de la siguiente manera: en cuanto al incumplimiento de normas el 21.0% de estudiantes deja pasar el tiempo hasta que se haya olvidado el conflicto, respecto a las agresiones tanto verbales como físicas se puede constatar que tanto un 14.0% como un 21.6% de los estudiantes no hace nada para resolver estos conflictos.

En mención a los conflictos más representativos que se manifiestan entre Estudiantes-Autoridades, son: el incumplimiento de normas por parte de los estudiantes que se representa en



un 39.68% y un abuso de poder que perciben los estudiantes por parte de las autoridades que se demuestra en un 34.13%. La modalidad que comúnmente usan los estudiantes para solucionar o afrontar estos conflictos son: en cuanto al abuso de poder el 38.6% oculta el abuso de poder por miedo a represalias que le puede generar informar sobre este conflicto, respecto al incumplimiento de normas, el 9.9% de estudiantes no hace nada para resolver el problema.

Se puede comprobar que en cuanto a los conflictos identificados entre los distintos actores, la manera o estilo de solucionar los mismos no es eficiente ya que en su mayoría son estilos confrontativos y aversivos, y no tienden a solucionar el conflicto de una manera colaborativa y eficaz. Es por tal motivo que por todo lo anteriormente señalado, en esta propuesta se propone la negociación directa como método alternativo de solución de conflictos, con la finalidad de que se reduzca el alto índice de conflictividad y mejoren las relaciones entre todos los agentes involucrados, siendo estos los beneficiarios directos del proyecto.

## 2. Justificación.

La aplicación y ejecución de este proyecto propenden a la disminución del alto índice de conflictividad identificado en toda la comunidad educativa y sus distintos agentes involucrados, a través de la negociación directa como método alternativo de solución de conflictos que se basa en el principio fundamental en el que ambas partes tiendan a Ganar ↔ Ganar; permitiendo así llegar a resultados mutuamente satisfactorios y brindando mayores posibilidades de éxito, procurando crear opciones que conduzcan a resultados más duraderos y menos perjudiciales para la relación interpersonal. Además, es un método en el cual las partes involucradas son los protagonistas, primeros y principales, de la resolución de su conflicto, sin necesidad de una tercera parte.

La negociación no tiene como objetivo hallar la verdad, ni determinar la culpabilidad de las partes involucradas, mucho menos quien tiene la razón. Lo que se pretende es satisfacer los verdaderos intereses de las partes inmersas, los que muchas veces no son tan opuestos y contradictorios como se suelen percibir.



Aplicando la Negociación como método para resolver conflictos se aspira reducir paulatinamente entre el 30 y 40% el índice de conflictividad en toda la comunidad educativa en el periodo lectivo 2013-2014 y periodos posteriores.

Los resultados obtenidos a través de la ejecución de este proyecto aportaran a toda la comunidad educativa y la sociedad en general, ya que a partir de este trabajo se podrán establecer y planificar proyectos similares en distintas instituciones educativas que estén interesadas en dar solución a los diversos conflictos existentes en el sistema educativo empleando la negociación como método alternativo de solución de conflictos, ya que a través de esta propuesta podrán contar con amplia información acerca de los conflictos educativos y la negociación en todos sus ámbitos.

### **3. Objetivos.**

#### **General.**

- Implementar la negociación como método alternativo para la resolución de conflictos educativos en estudiantes de tercero de Bachillerato General Unificado (BGU) del colegio Manuel J Calle.

#### **Específicos.**

- Reducir en la institución educativa Manuel J Calle el índice de conflictividad entre Estudiantes-Estudiantes; Estudiantes-Padres de familia/representante y Estudiantes-Autoridades.
- Sensibilizar a la comunidad educativa sobre el conflicto educativo, sus causas, efectos y características.
- Mejorar las relaciones existentes entre: Estudiantes-Estudiantes; Estudiantes-Padres de familia/representante y Estudiantes-Autoridades.



## **B) BENEFICIARIOS DE LA PROPUESTA.**

### **1. Directos.**

- ◆ Los 270 estudiantes (población global de tercero de BGU) del colegio Manuel J Calle.
- ◆ Las 30 autoridades relacionadas con los terceros de BGU de la institución.
- ◆ Los padres de familia/representantes de los estudiantes de tercero de BGU.

### **2. Indirectos.**

- ◆ La institución educativa en general, ya que al implementar la negociación como método alternativo de resolución de conflictos, por ende disminuirá el índice de conflictividad en la institución.
- ◆ Las diversas unidades académicas de la ciudad de Cuenca que podrán basarse en esta propuesta para implementar proyectos similares en sus instituciones.



### 3. Organización y administración de la propuesta.

ACTIVIDADES	MESES	RESPONSABLES	BENEFICIARIOS
Talleres dirigidos a estudiantes, PPFF/representantes y Autoridades para concientizar sobre el conflicto y sus distintos componentes.	Diciembre Enero	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Representante legal del proyecto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Estudiantes de los 3º de BGU</li><li>- PPFF</li><li>- Autoridades de la unidad académica.</li></ul>
Capacitación a los estudiantes sobre la negociación y sus principales escuelas como método alternativo de solución de conflictos.	Diciembre Enero Febrero	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Representante legal del proyecto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Estudiantes de los 3º de BGU</li></ul>
Taller para la elaboración de papelotes murales definiendo al conflicto interpersonal y la negociación para resolver conflictos.	Marzo	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Representante legal del proyecto.</li><li>▪ Estudiantes de los 3º de BGU.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Estudiantes de los 3º de BGU</li></ul>
Talleres donde se realicen actividades de dinámicas de grupo y role playing (juego de rol) para que los estudiantes aprendan a aplicar la negociación como técnica de solución de conflictos.	Febrero Marzo Abril	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Representante legal del proyecto.</li><li>▪ Estudiantes de los 3º de BGU.</li><li>▪ Representantes del DOBE.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Estudiantes de los terceros de BGU</li><li>- Toda la comunidad educativa</li></ul>
Realización de semanas culturales donde los estudiantes puedan expresar mediante el arte (dibujos, grafitis, obras teatrales) las diferentes manifestaciones del conflicto y las maneras de resolverlo pacíficamente a	Abril Mayo	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Representantes del DOBE</li><li>▪ Representante legal del proyecto.</li><li>▪ Estudiantes de los 3º de BGU.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Estudiantes de 3º de BGU</li><li>- Toda la comunidad educativa</li><li>- PPFF/representantes</li><li>- Autoridades</li></ul>



través de la negociación.			
Capacitación dirigida a los PPFF/representantes sobre la negociación y sus principales escuelas como método alternativo de solución de conflictos, y negociación de normas en el hogar.	Enero Febrero	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Representante legal del proyecto.</li><li>▪ Padres de familia de los 3º de BGU.</li></ul>	- Padres de familia/representantes de los terceros de BGU
Capacitación dirigida a las autoridades sobre la negociación y sus principales escuelas como método alternativo de solución de conflictos, y negociación de normas en la institución.	Febrero Marzo	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Representante legal del proyecto.</li><li>▪ Autoridades/docentes de los 3º de BGU.</li></ul>	- Autoridades del centro educativo
Elaboración de trípticos sobre la negociación y sus diferentes escuelas para su difusión en toda la comunidad educativa.	Abril	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Representante legal del proyecto.</li></ul>	- Toda la comunidad educativa

**(Ver anexo 5)**



#### 4. Indicadores de resultados alcanzados.

##### Indicadores cuantitativos.

- En el periodo lectivo 2013-2014 se disminuye entre el 30 y 40 % el índice de conflictividad en los estudiantes de tercero de bachillerato general unificado de Colegio Manuel J Calle.
- El 65 % de Estudiantes, Padres de familia/representantes y Autoridades utilizan la Negociación como método alternativo de solución de conflictos en los siguientes periodos lectivos.

##### Indicadores cualitativos.

- Disminuir entre Estudiantes-Estudiantes los conflictos por: agresión verbal o física, relaciones amorosas y rivalidad.
- Disminuir entre Estudiantes-Padres de familia/representantes los conflictos por: agresión verbal o física, incumplimiento de normas y malas calificaciones.
- Disminuir entre Estudiantes-Autoridades los conflictos por: incumplimiento de normas y abuso de poder por parte de alguna autoridad.

### C) PRESUPUESTO GENERAL DEL PROYECTO Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

#### 1. Presupuesto general de la propuesta.

CONCEPTO	VALOR UNITARIO	TOTAL
<b>Sueldo para el responsable de la propuesta</b>	\$350 mensual	2.450 (7 meses)
<b>Recursos didácticos</b>	<b>\$56,80</b>	<b>\$2.197</b>
<b>Contraparte</b>	-----	<b>\$2.700</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$406.80</b>	<b><u>\$7.347</u></b>

(Ver Anexo 4)



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



## CONCLUSIONES

Luego de cumplir con nuestro proceso investigativo sobre la resolución de conflictos en estudiantes de tercero de bachillerato del Colegio “Manuel J Calle”, podemos indicar que:

El conflicto está presente en todas las actividades de interrelación ya sean: laboral, académico, familiar, etc. Existen diversos factores culturales que contribuyen a crear una idea equivocada de que el conflicto es negativo o nocivo para la relación; sin embargo, cabe señalar que no es negativo el conflicto ni las personas involucradas, sino la manera de actuar y responder a él, ya que el conflicto puede generar una oportunidad para fomentar las relaciones y a la vez fortalecerlas si se actúa de una manera colaborativa y no adversarial.

La negociación directa es un método alternativo de resolución de conflictos que se caracteriza por ser las mismas partes inmersas en el conflicto quienes solucionen el mismo, sin la necesidad de terceras personas o un facilitador. La negociación implica mucho más que un intercambio comunicativo, un verdadero proceso de negociación reconoce la interdependencia entre las partes y propende de la obtención de beneficios mutuos y eficaces. Existen diversas escuelas de negociación tales como: El Método de Negociación según principios, La Estrategia de Penetración (de la confrontación a la cooperación), La Negociación Racional y el Jujitsu de la Negociación. Todos estos si son considerados en conjunto y con un sentido de complementariedad, podrán brindar un panorama más complejo y abarcativo sobre la negociación como método alternativo de solución de conflictos.

Hemos podido detectar mediante la presente investigación que los conflictos más comunes y prevalentes entre Estudiantes-Estudiantes son 3: partiendo por la agresión física y verbal que se manifiesta en un 19.84% y un 44.44% respectivamente. En lo que se refiere a las causas de agresión verbal pudimos determinar que la causa más representativa se genera debido a que el 37.8% de estudiantes considera que reciben una ofensa verbal primero. En cuanto a la principal causa que produce agresión física se pudo constatar que un 40% considera que es incitado/a a pelear con alguien. En lo que refiere a la resolución más representativa del conflicto de agresión verbal se pudo demostrar que un 26.8% de estudiantes resuelve este conflicto también agrediendo verbalmente mientras que la resolución del conflicto de agresión física un 45.9% de estudiantes lo resuelve también agrediendo físicamente.



El segundo conflicto identificado entre Estudiantes-Estudiantes es el conflicto de relaciones amorosas que se representa en un 18.25%. En lo referente a las causas de este conflicto pudimos establecer que su causa principal es que el 69.6% ha estado con el/la ex novio(a) de algún estudiante. En cuanto a la resolución más significativa de este conflicto se pudo determinar que el 25.9% señala que lo soluciona buscando una solución con sus compañeros.

El tercer conflicto identificado entre Estudiantes-Estudiantes es la rivalidad existente entre los mismos que se manifiesta en un 50%. La causa principal por la que se genera este conflicto es que el 43.6% considera “caerle mal” a alguien. En lo que refiere a la resolución más representativa de este conflicto, el 28.9% de estudiantes indica no hacer nada por resolverlo.

De igual manera se pudo identificar que los conflictos más prevalentes entre Estudiantes-Padres de familia/representantes son 3: partiendo por la agresión física y verbal, que se manifiesta en un 19% y un 32.54% correspondientemente. En lo que se refiere a las causas de agresión física y verbal pudimos determinar que la causa más representativa que genera estas dos agresiones es debido a que el 34.0% y un 34.2% respectivamente de estudiantes incumplen las normas que establecen sus PPFF/representantes. En lo que refiere a la resolución más representativa de este conflicto se pudo verificar que tanto el 35.01% correspondiente a agresión física como el 45.6% correspondiente a agresión verbal, resuelven este conflicto buscando una solución con sus PPFF/representantes.

El segundo conflicto identificado entre Estudiantes-Padres de familia/representantes es el incumplimiento de normas que se puede constatar en un 63.49%. El 44.3% de estudiantes consideran como causa principal de este conflicto el incumplir los horarios establecidos por sus PPFF/representantes. En lo referente a la resolución más significativa de este conflicto el 32.8% de estudiantes lo resuelve buscando una solución con sus PPFF/representantes.

El tercer conflicto identificado entre Estudiantes- Padres de familia/representantes es el conflicto por malas calificaciones el cual se manifiesta en un 61.90%. La causa más significativa de este conflicto es que el 44.8% de estudiantes consideran que existen materias que son difíciles para ellos. En lo que refiere a la resolución más representativa de este conflicto se pudo verificar que el 42.3% de estudiantes lo resuelve comprometiéndose con sus PPFF/representantes a mejorar su rendimiento académico.



Finalmente pudimos identificar que los conflictos más prevalentes entre Estudiantes-Autoridades son 2: comenzando por el incumplimiento de normas que se manifiesta en un 39.68% de la población investigada. Se pudo identificar que las autoridades con las que los estudiantes han presentado un alto índice de conflictividad por incumplimiento de normas se revela en un 49.1% con el inspector de los terceros de BGU, mientras que con los profesores y la rectora se manifiesta un 26.3% y un 19.3% respectivamente. La principal causa por la que se genera este conflicto es que el 24.0% de estudiantes realiza otras actividades en el aula de clases. Se pudo comprobar que la principal manera de resolver este conflicto es que el 29.6% de estudiantes se disculpan con las autoridades para resolverlo.

El segundo conflicto identificado entre Estudiantes-Autoridades es el abuso de poder por parte de alguna autoridad que se manifiesta en 34.13%. De acuerdo a la percepción de los estudiantes, las autoridades que más abusan de su poder son: la rectora de la institución educativa, ya que según el 28.6% de los estudiantes esta autoridad abusa de su poder; de igual manera existe un 28.6% de estudiantes que perciben abuso de poder por parte de los docentes de las distintas materias, en tanto que un 28.6% de estudiantes considera que el inspector de los terceros de BGU es una de las autoridades que abusa de su poder. El 39.3% de estudiantes indica que la causa principal por la que se genera el abuso de poder es debido a que las autoridades creen siempre saberlo todo. Se pudo constatar que el 38.6% de estudiantes oculta el abuso de poder por miedo a que la autoridad tome alguna represalia.



## RECOMENDACIONES.

Al finalizar nuestro proceso investigativo, en cuanto a la descripción de las diferentes maneras de resolución de conflictos educativos en estudiantes de tercero de BGU. Se recomienda lo siguiente:

Realizar una investigación sobre los conflictos que pueden surgir entre Autoridades-Autoridades, puesto que nuestra investigación se focalizó en la identificación de conflictos existentes entre Estudiantes-Estudiantes, Estudiantes-PPFF/representantes y Estudiantes-Autoridades, y por tal razón no se adentró en los conflictos que podrían surgir entre autoridades-autoridades, los cuales, a su vez, podrían incidir en su comportamiento con los estudiantes.

Efectuar una investigación en las distintas instituciones educativas de secundaria de la ciudad de Cuenca acerca de los conflictos existentes y resolución de los mismos, entre los distintos agentes involucrados es decir; estudiantes, autoridades y padres de familia. Con el objetivo de identificar las similitudes y diferencias entre los conflictos y la resolución de los mismos entre todas las instituciones educativas y los identificados en esta investigación.

Realizar una investigación en la que se aborde esencialmente sobre conflictos existentes entre estudiantes-padres de familia/representantes, con el objetivo de verificar si estos conflictos inciden en las labores académicas de los estudiantes.

Realizar un estudio comparativo entre estudiantes que presentan conflictos y estudiantes que no los presentan, con el objetivo de comprobar si existe una correlación entre estudiantes conflictivos y las malas calificaciones.



# ANEXOS



## ANEXO 1.

### DISEÑO DE TESIS.

#### 1.- TEMA:

**“ESTUDIO DE LA RESOLUCION DE CONFLICTOS EDUCATIVOS EN ESTUDIANTES DE TERCERO DE BACHILLERATO”**

#### 2.-DELIMITACION:

La investigación se realizará en el Colegio Experimental Manuel J. Calle, empleando la Teoría de la Negociación como Método Alternativo de Solución de Conflictos, con estudiantes, docentes y padres de familia de los once terceros de Bachillerato, en la sección educativa matutina, dentro del período octubre 2012 - Abril 2013.

#### 3.- CRITERIOS DE JUSTIFICACIÓN

*Académico.* - Luego de haber participado en el curso de formación de mediadores en las cámaras de producción de la provincia del Azuay, contamos con la experiencia necesaria para realizar ésta investigación, en la cual se recopilarán datos cualitativos y cuantitativos sobre la resolución de conflictos educativos en el Colegio Experimental Manuel J. Calle. Ya que en el transcurso de nuestras prácticas profesionales, en la institución mencionada, pudimos notar un elevado índice de conflictos educativos, los cuales eran resueltos drásticamente con violencia, sanción, agresión, etc. Lo cual ocasionaba el rompimiento de las relaciones de los involucrados y antipatía entre los mismos.

Por tal motivo, la institución educativa debería contar con datos que le permitan establecer como los estudiantes resuelven sus conflictos; de esta manera se planificarían actividades y proyectos educativos con el fin de abordar el conflicto de la manera correcta dentro y fuera de la institución.

Éste trabajo permitirá tener una visión global del conflicto, así como las distintas opciones a ejecutar, a través del empleo de la negociación como método alternativo de solución de conflictos. La cual consiste en una comunicación directa entre las partes con el propósito de acordar la solución. Siendo su ventaja el permitir a las propias partes ejercer el control absoluto sobre el proceso, diferenciándose así de otros métodos alternativos de solución de conflictos que se caracterizan por la presencia de una tercero neutral (facilitador), de esta manera la negociación conduce a resultados exitosos duraderos para la relación interpersonal (esquema “ganador-ganador”).

*Social.* - a partir de este trabajo se podrán establecer líneas de acción encaminados a dar solución a los diversos conflictos, empleando la negociación como método alternativo. Esta investigación aportará con todas aquellas instituciones educativas que se interesen en los métodos alternativos de solución de conflictos, tomando como base esta investigación para darles una oportuna solución a través de la negociación, ya que podrán contar con amplia información acerca del conflicto y la negociación en todos sus ámbitos.

*Operativo.* - El trabajo es factible puesto que contamos con el apoyo de las autoridades del Colegio Manuel J. Calle y la predisposición de los estudiantes para involucrarse en esta investigación, por lo que posibilitará realizar la misma y por ende se abordara de mejor manera el conflicto y la negociación como método alternativo de solución de conflictos.

#### 4.-PROBLEMA

Cuando se presenta un “conflicto en el aula se observa como resultado la pérdida de tiempo que se dedica a enseñar y aprender.

Cuando se llega a la agresión, ya sea en forma verbal o física, gestos, indiferencias, generalmente no son revisados o cuestionados sino que son conductas que a su vez son hábilmente castigadas con detenciones, suspensiones y expulsiones” (ketner y Friedman-1985, citado por De Filippis, 2004). Dejando de lado el problema principal, el mismo que requiere de una solución rápida y eficiente para alcanzar una reintegración de los estudiantes en todas sus labores educativas promoviendo de esta manera una convivencia pasiva en los diferentes contextos en los que se desarrollan los estudiantes



El conflicto es la “lucha expresa entre al menos dos partes interdependientes que perciben que sus objetivos son incompatibles, sus compensaciones reducidas y que la otra parte le impide alcanzar sus objetivos” (Hocker, J. L. y Wilmot, W. W, 1985). Por lo tanto el conflicto es una percibida divergencia de intereses que puede encontrar sus raíces en diferentes cuestiones tales como: malos entendidos, deshonestidad, negligencia, intención, defensa de opiniones y creencias, falta de límites preestablecidos, temor, etc.

Es por ello, que se debería partir de una adecuada investigación que revele los intentos de solución de conflictos ejecutados por los involucrados pudiendo ser estos entre: estudiantes-estudiantes; estudiantes-padres de familia; estudiantes-docentes. Información que sería de gran utilidad para las instituciones educativas, y así puedan desplegar líneas de acción a posteriori encaminadas a diseñar, elaborar y ejecutar programas, actividades y proyectos en relación a disminuir los diversos conflictos, dentro y fuera del ámbito educativo.

El objetivo de la negociación no es hallar la verdad, ni determinar la culpabilidad de las partes, mucho menos quien tiene la razón. Lo que se procura es satisfacer los verdaderos intereses de las partes, los que muchas veces no son tan opuestos y contradictorios como se tiende a percibir.

Si bien, los centros educativos poseen procedimientos internos para resolver conflictos, éstos no siempre son aplicados de la mejor manera o peor aun a veces ni siquiera son aplicados viéndose afectados directamente los estudiantes, ya que en lugar de aplicar el reglamento interno estos son sancionados drásticamente y en lugar de solucionar los conflictos tienden a aumentarlos, creando así un distanciamiento de relaciones entre los involucrados

De aquí la necesidad de la utilización de métodos alternativos de solución de conflictos como lo es la negociación que se basa en un principio fundamental en el que ambas partes tiendan a Ganar – Ganar; permitiendo así llegar a resultados mutuamente satisfactorios y brindando mayores posibilidades de éxito y procurando crear opciones que conduzcan a resultados más duraderos y menos perjudiciales para la relación interpersonal.

## 5.-OBJETIVOS:

### 5.1.-GENERAL

Describir las diferentes maneras de resolución de conflictos educativos entre estudiantes, docentes y padres de familia del Colegio Experimental Manuel J. Calle

### 5.2.-ESPECIFICOS:

- Identificar los diferentes actores involucrados en los conflictos educativos.
- Establecer las causas y las posibles soluciones a los conflictos de los actores involucrados.
- Diseñar un perfil de propuesta de solución de conflictos basada en la Negociación como método alternativo.

## 6.- MARCO TEÓRICO.

Se define al conflicto: como la confrontación de intereses entre dos o más personas, los cuales no han podido ser satisfechos, es decir, puntos de vista diferentes sobre un mismo tema; además diversas ideologías políticas, económicas, sociales, culturales, etc. Es inevitable que el conflicto no exista, pues estos siempre van a estar presentes en la vida comunitaria, de manera natural e inminente.

El término conflicto proviene del latín *co/flagere*. Co: unidos y Flagere: castigar, flagelar, sufrir. Siendo la insatisfacción de un individuo o un grupo de individuos frente a diferentes expectativas, ideas, objetivos, intereses, comunicaciones y relaciones que divergen y son contradictorias ante otro grupo, por lo que dentro de un conflicto puede existir o no una expresión agresiva; en sí, el conflicto no es ni positivo ni negativo desde una perspectiva social, ya que sin conflictos no se pueden fortalecer las relaciones.



El conflicto no es un concepto objetivo sino, más bien, subjetivo: en general es aquello que los individuos perciben como tal. Surge en cuestiones de la vida diaria y demuestra lo que las personas consideran importante y relevante para ellas. Se produce a causa de diferencias sobre recursos, necesidades o valores entre individuos o grupos. Pero es habitual equiparar esa contradicción de intereses con aspectos destructivos. “En general, los mensajes que hemos recibido y asimilado en nuestra formación y experiencia han moldeado una idea negativa del conflicto. En un sentido corriente lo relacionamos con: lucha, violencia, ira, enojo, tensión, incertidumbre, hostilidad, rivalidad, pugna, competencia, odio, rencor; en otras palabras, con un antónimo de paz” (Gonzales, Atilio C, 1994). Como consecuencia de esa herencia cultural, es considerado como algo malo, que causa dolor, angustia, inquietud, desconfianza, y que perjudica las relaciones.

“En sentido psicológico, la conducta como respuesta a un conflicto muestra la faceta externa de un proceso interno mucho más complejo; muchos conflictos se encuentran encubiertos en otros que son los aparentes” (Bleger José, 1894). El conflicto ha sido presentado desde distintas perspectivas psicológicas, según la postura adoptada, como lucha u oposición de sistemas de energías o impulsos (teorías psicoanalíticas) o de conductas (teorías conductistas). El conflicto en sí mismo no puede valorarse negativamente, ya que es el propulsor del desarrollo del individuo.

Puede afirmarse entonces que el conflicto no es negativo o positivo: será destructivo si no es resuelto y escala en una confrontación hostil o directamente en violencia; y constructivo si permite canalizar las diferencias y actuar hacia una solución. “un conflicto, entonces, producirá tanto sensaciones de frustración, perdida y amenaza, como oportunidades de poner fin a situaciones de paralización, planteando y resolviendo los problemas a través de un intercambio productivo mediante una comunicación fluida” (Hocker. J. L; y Wilmot, W.W, 1985); es decir que se pueden producir oportunidades de cambio y mejoras sociales y personales si esas diferencias son abordadas creativamente con la intención de resolverlas convenientemente.

Habitualmente, varias definiciones de conflicto remarcan la idea latente de confrontación, estereotipada como valor negativo a causa de los objetivos de evitar perder, ganando en la lucha por hacer prevalecer las propias ideas, por ejemplo:

- “lucha sobre valores y aspiraciones a gozar de una posición, poder y recursos, en la que el objetivo de los oponentes consiste en neutralizar, herir o eliminar a sus rivales” (Coser, L. A, 1956).
- “Proceso que se origina cuando una persona percibe que otra ha frustrado o frustrara alguno de sus objetivos, valores, motivos, ideas o recursos” (Thomas, K. W, 1976).
- “Lucha expresa entre al menos dos partes interdependientes que perciben que sus objetivos son incompatibles, sus compensaciones reducidas y que la otra parte le impide alcanzar sus objetivos” (Hocker. J. L; y Wilmot, W.W, 1985).

Dadas las definiciones precedentes, es necesario analizar el conflicto para buscar la manera más eficaz y conveniente de manejarlo. El propio conflicto es el que nos proporcionará la información necesaria para definir la estrategia de gestión y el método más apropiado para poder resolverlo. De manera que los elementos para lograr un acuerdo pacífico deberán ser buscados y encontrados en el conflicto mismo.

Muchos conflictos interpersonales tienen su origen en valoraciones y actitudes dispares, aspectos culturales distintivos y fallas en la comunicación. Estas diferencias interpersonales, además, pueden dar origen a conflictos intra o intergrupales (dentro o entre organizaciones). Además de aquellas diferencias interpersonales, las responsabilidades mal definidas, el temor al cambio, el clima interno y las influencias externas, y los métodos de toma de decisiones autoritarias y verticales, pueden ser también fuentes de conflictos en las organizaciones. En la medida que se tengan en cuenta todas estas cuestiones, los conflictos podrán ser manejados, contenidos y superados apropiadamente.

El punto de inicio en la búsqueda de soluciones es, entonces, la activa participación de los involucrados. Al fin de resolver una disputa, resulta crucial una buena comunicación entre los afectados. La mayoría de disputas no emerge entre desconocidos sino entre personas que se conocen, o entre grupos relacionados por actividades comunes. Es rara la ocasión en que uno puede entrar en conflicto con una persona con la que no lo une ningún vínculo. Tenemos problemas con quienes nos relacionamos frecuentemente, con quienes nos unen lazos de diversa índole (afectos,



negocios, relaciones laborales, instituciones, etc.)

### Dinámica del conflicto.

El conflicto se produce en las relaciones interpersonales. Y como estas relaciones son dinámicas y cambiantes, las situaciones del conflicto también lo son. Así, el conflicto no debe ser considerado un momento, algo estático, sino más bien una concatenación de momentos. La situación de conflicto va mutando.

**La escalada del conflicto:** La respuestas y actitudes frente a situaciones de conflicto tienen dos tipos de efectos. Aumentar su volumen y alcance, o bien, bajar su intensidad. En el campo de los desacuerdos se puede aplicar, también, la regla física de acción-reacción: toda actitud de una parte va a ser contestada de alguna manera por la otra. Es decir que a toda acción que produzca intensificación le seguirá otra en igual sentido. A este efecto de aumento de intensidad, de carga negativa, se lo denomina “escalada”.

“Al analizar el desenvolvimiento de situaciones encontradas en la cuales las partes accionan y reaccionan escalando la intensidad del diferendo, es dable observar un proceso circular: el comportamiento de una parte refuerza la hostilidad consecuente de la otra, en un círculo sin fin” (Rubín, Jeffrey Z.; Pruitt, Dean G. y Kim Sung H., 1994). Este círculo facilita la permanente inclusión de nuevos reclamos, distintos del tema original. Se ve entonces que además de la disputa originaria se ha creado otra nueva.

### Actitudes frente al conflicto.

Las actitudes de las personas protagonistas del conflicto, sus estilos, estrategias y tácticas han sido objeto de numerosos estudios en el campo de la psicología. “Estos trabajos de investigación determinaron que existe un modelo de comportamiento, basado en cinco patrones” (Blake, R. R y Mouton, J. S, 1964)

- transigir, convenir;
- suavizar, ceder;
- imponer, confrontar;
- evitar la acción o retirarse, y
- solucionar el problema, colaborar.

Estos comportamientos se manifiestan en un sentido bidireccional, según sean las perspectivas de una y otra parte. Comúnmente se piensa que las personas adoptan un determinado estilo para actuar por igual en todas sus relaciones encontradas. Sin embargo, si analizamos los comportamientos del individuo en una diversidad de situaciones, veremos que no solo varía de estrategia según las características particulares del conflicto que protagonice, sino que “también cambia su actitud dentro del mismo incidente, según vayan evolucionando o sucediéndose los hechos” (Putnam, Linda L-1994). Es decir, que una persona puede preferir un estilo, pero podrá terminar adoptando otro diferente si se dan determinadas circunstancias que lo hacen aconsejable. Por otra parte, “es común percibir que aquellos individuos que adoptan estrategias o actitudes múltiples son más flexibles que aquellos que se comprometen con su estilo inicial” (Conrad, C, 1991). En conclusión, adoptar uno u otro estilo dependerá de las circunstancias y de las condiciones particulares del conflicto, lo cual exige una evaluación precisa de la situación a fin de seleccionar la actitud más adecuada para abordarlo y resolverlo.

### Conflictos en organizaciones

“Las actitudes y comportamientos frente a conflictos en organizaciones -intragrupales- pueden ser catalogadas en siete tipos:” (Morril, C; y Thomas, C. K, 1992).

- Evasión;
- Conciliación;
- Venganza encubierta;
- Disciplina;
- Venganza manifiesta;
- Movilización, y



- Tolerancia.

El aporte distintivo de esta teoría es el reconocimiento de que los desacuerdos interpersonales son un factor desencadenante de conflicto dentro de las organizaciones. Esos desacuerdos interpersonales afectan no solo a los protagonistas directos, sino además a la organización que integran. En este sentido, cobran vital importancia los comportamientos de movilización de terceras personas (por ejemplo alianzas inspiradas en sentimientos de compañerismo); las reacciones encubiertas, no manifestadas directamente (por ejemplo las críticas maliciosas); y los comportamientos de venganza manifiesta (sabotajes y quites de colaboración). Por estos motivos, es importante que las organizaciones contemplen vías de canalización de conflictos interpersonales y sistemas de manejo eficiente de este tipo de conflictos para evitar perjuicios a la convivencia en el grupo.

### **Negociación.**

Se trata de una comunicación directa entre las partes con el propósito de generar una solución. Teniendo éstas las ventajas de permitir a las propias partes ejercer totalmente el control sobre el proceso y sobre la solución. Para Caivano (1997), se debe tener presente que la negociación no es solo el ejercicio de “tira y afloje”, clásica expresión del regateo en lo que todo lo que una parte gana, la otra parte pierde (esquema “ganador-perdedor”). Por el contrario, la negociación permite llegar a resultados mutuamente satisfactorios y brinda mayores probabilidades de éxito, en tanto procura crear opciones que amplíen el campo y conduce a resultados más duraderos y menos perjudiciales para la relación interpersonal (esquema “ganador-ganador”).

“Negociación es la ciencia y el arte de procurar un acuerdo entre dos o más partes interdependientes, que desean maximizar sus propios resultados comprendiendo que ganaran mas si trabajan juntos que si se mantienen enfrentados ; buscando una salida mejor a través de una dedicada acción conjunta en lugar de recurrir a algún otro método” (Kuechle, D, 1983) .

Entendiendo a la negociación como un proceso alternativo de solución de conflictos que busca un acuerdo entre las partes, siendo su objetivo principal el mejorar las relaciones y resaltar los intereses de las partes involucradas, garantizando así una convivencia pacífica entre los involucrados.

### **Estrategias de negociación.**

Cabe señalar que el éxito no es garantizado en su totalidad, sin embargo hay habilidades y herramientas tendientes a aumentar las probabilidades. No hay método o estrategia capaz de asegurar la obtención del 100% de lo que se pretende a cambio de nada; pero una metodología adecuada puede acercar a una solución en la que se obtenga la satisfacción de la mayor parte de los intereses.

Una de las primeras guías es comprender la dinámica del conflicto e intentar establecer a priori cual es la importancia que el problema tiene para cada una de las partes. Cuáles son los intereses o las motivaciones subyacentes, tanto de la propia parte como de la contraria. Ello permitirá ir moldeando una idea acerca de cuál será el probable estilo que se utilizará en la negociación e ir ajustando la estrategia. Si bien el proceso se desarrollará durante el intercambio de información y de ideas, conviene en la etapa de preparación comenzar a delinear opciones de posible concreción, que luego podrán ser confirmadas durante la negociación.

### **El método de negociación según principios.**

Este método fue desarrollado por el Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard y principalmente ha sido expuesto en diversos trabajos de Roger Fisher, William Ury y otros. Consiste básicamente en decidir los problemas según sus méritos en lugar de gestionarlos mediante un proceso de regateo el cual se caracteriza por que una de las partes impone a la otra sus propias exigencias.

“Este método se basa en cuatro principios”: (Fisher, R; Ury, W; y Patton, B, 1991)

- Separar las personas del problema;
- Concentrarse en los intereses y no en las posiciones;
- Generar opciones satisfactorias para todas las partes; y



- Discutir sobre la base de criterios objetivos.

#### **Primer principio: Separar las personas del problema.**

En general, es común considerar que el problema y la persona son una sola cosa; que quien trae el conflicto es el inconveniente a superar y enfrentar. Desde luego, esto no es así. El objetivo por atacar es el conflicto, con la finalidad de procurar una solución, lo que solo será posible mediante la acción de ambas partes. Este método de negociación enseña que lo esencial es tratar a las personas como seres humanos y al problema según sus meritos. El dilema usual de todo negociador (ser duro y ganar aun dañando la relación o ser blando y ceder para mantener el vínculo) puede ser superado: el método según los principios permite ser amables y considerados con las personas, pero firmes con el problema.

#### **Segundo principio: Concentrarse en los intereses, no en las posiciones.**

El problema básico en una negociación no es el conflicto entre posiciones, sino el conflicto entre los intereses. No se trata solo de equilibrar las pretensiones, lo que las partes manifiestan sino, fundamentalmente, de satisfacer los reales intereses, las necesidades de las partes, el “por qué” y el “para qué” las partes exigen lo que están exigiendo.

Las posiciones e intereses son conceptos diferentes. *Los intereses* pueden definirse como las necesidades, deseos, valores, preocupaciones o temores de las partes, o las condiciones específicas que una parte desea obtener para lograr un arreglo aceptable. Los intereses motivan a las personas y son el trasfondo o el fundamento de *las posiciones* que asumen. Ese fundamento muchas veces no es manifestado ni percibido, y en ocasiones hasta la misma parte lo ignora; se confunde lo que se pretende con lo que realmente se necesita.

#### **Tercer principio: generar opciones mutuamente satisfactorias.**

Las opciones pueden ser definidas como posibilidades de acuerdo, distintas variantes a través de las cuales pueden satisfacerse los intereses. Si se trabaja sobre los intereses y necesidades la gama de opciones se amplían y las posibilidades de intercambio se acentúan. A su vez, si se reconoce la interdependencia entre las partes, aquellas opciones serán viables en la medida que contemplen los intereses y necesidades de todos los protagonistas, no solamente los propios.

#### **Cuarto principio: insistir en criterios objetivos.**

A los efectos de lograr acuerdos sobre intereses resulta aconsejable negociar sobre la base de alguna pauta o criterio que sea independiente de la voluntad de las partes, que sea legítimo, práctico y aplicable a todas. Mientras más criterios de equidad, eficacia o respaldo científico se puedan utilizar, más probable será que se logre un acuerdo final mutuamente satisfactorio y equitativo.

**Axiomas de la comunicación:** *Imposibilidad de no comunicar.* Según Watzlawick (1971), primero hay que manejar un conjunto de conductas; ya sean verbal, tonal, postural, contextual, etc.; para comprender que toda conducta es comunicación.

*Niveles de contenido y relación en la comunicación.* Se debe tener presente que en una comunicación no sólo se transmite información, sino que al mismo tiempo, se impone un comportamiento o una conducta. Relacionando así el nivel de contenido con la información que se transmite en un mensaje; el nivel de relación, hace referencia a cómo la comunicación sirve para definir el tipo de relación que se establece con el interlocutor.

*La puntuación de la secuencia de hechos.* En donde una de las personas involucradas en la comunicación adopta el predominio y el otro la dependencia. Así, una persona que se comporta de determinada manera dentro de un grupo, la llamamos líder y a la otra adeptos.

*Comunicación digital y analógica.* Dentro de la comunicación digital, se considera al lenguaje como su principal fuente de comunicación; sin embargo la comunicación analógica se refiere a una serie de acontecimientos como lo son: movimientos corporales, la postura, los gestos, la expresión facial, el ritmo, las cadenas de las palabras, el silencio y los indicadores comunicacionales que aparecen en el contexto.



*Interacción simétrica y complementaria.* En la interacción complementaria hay dos posiciones distintas, en donde un participante ocupa una posición superior o primaria, mientras que el otro ocupa una posición correspondiente inferior o secundaria. Una relación complementaria puede estar establecida por el contexto social o cultural. En la relación simétrica no existen dos posiciones puesto que está basada en la igualdad, y definida por el contexto social, en donde se puede presentar el peligro de competencia o rivalidad.

## 7.- PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo son resueltos los conflictos educativos en los terceros años de BGU del Colegio Experimental Manuel J. Calle?

¿Cuáles son los diferentes agentes involucrados en los conflictos educativos?

¿Cuáles son las causas y las posibles soluciones a los conflictos de los actores involucrados?

¿La negociación puede ser utilizada para solucionar conflictos educativos?

## 8.- MATRIZ DEL PROCESO METODOLÓGICO

CATEGORÍAS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	DESTINATARIOS
Soluciones intentadas a los conflictos.	Encuesta	Formulario	Estudiantes. Padres de familia. Docentes.
	Entrevista	Guía temática.	Estudiantes. Padres de familia Docentes
	Grupo focal	Guía de discusión.	Estudiantes. Padres de familia
Agentes involucrados en los conflictos.	Encuesta	Formulario	Estudiantes. Padres de familia. Docentes.
	Entrevista	Guía temática.	Estudiantes. Padres de familia. Docentes.
	Grupo focal	Guía de discusión.	Estudiantes. Padres de familia.
Causas generadoras de los conflictos.	Encuesta	Formulario	Estudiantes. Padres de familia. Docentes.
	Entrevista	Guía temática.	Estudiantes. Padres de familia. Docentes.



	Revisión de documentos	Revisión de documentos	Docentes DOBE
--	------------------------	------------------------	------------------

#### 9.-MATRIZ DE POBLACIÓN.

CURSO	TOTAL HOMBRES	TOTAL MUJERES	TOTAL
2 "A1"	16	09	25
2 "A2"	14	08	22
2 "A3"	14	09	23
2 "B1"	25	05	30
2 "B2"	25	07	32
2 "B3"	27	07	34
2 "C1"	16	15	31
2 "C2"	11	17	28
2 "C3"	13	16	29
2 "C4"	11	15	26
2 "C5"	13	16	29
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>	<b>124</b>	<b>309</b>

#### 10.- CRONOGRAMA:

TIEMPO	2012-2013																											
	Jun				Sep				Oct				Nov				Dic				Ene				Feb			
ACTIVIDAD	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	X	X	X	X																								
Elaboración y Presentación del diseño de tesis																												



<b>conflictos</b>														
<b>Estructuración del Segundo capítulo</b>												<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Sistematización de cada uno de los capítulos de la investigación</b>												<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Revisión Bibliográfica e Informe final.</b>												<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

## 11.-ESQUEMA TENTATIVO.

## INTRODUCCIÓN

## CAPITULO I

## Conflictología y consecuencias en el ámbito educativo.

- Definición.
  - Resolución de conflicto.
  - Orígenes y Causas de los Conflictos.
  - Conflictos intragrupales e intergrupales
  - Factores Psicopedagógicos del Conflicto.
  - Consecuencias de los conflictos.

## CAPITULO II

## **Negociación de Conflictos Educativos.**

- Definición.
  - Ventajas de la Negociación.
  - Características de la Negociación.
  - Negociación en el ámbito educativo.
  - Estrategias de Negociación.

## CAPITULO III

## Perfil de propuesta

## CONCLUSIONES.

## RECOMENDACIONES.



## ANEXO 2.

### ENCUESTA EN TORNO A IDENTIFICAR CAUSAS DE CONFLICTOS, ASÍ COMO LOS INTENTOS DE RESOLUCIÓN DE LOS MISMOS, EN ESTUDIANTES DE TERCERO DE BGU.

#### DATOS INFORMATIVOS:

Edad:  Sexo: (1)  Masculino (2)  Femenino Curso: Tercero

BLOQUE

**A**

#### CONFLICTOS ENTRE ESTUDIANTES-ESTUDIANTES

##### CONFLICTO 1: AGRESIÓN VERBAL O FÍSICA

###### 1. ¿Ha sido usted víctima de agresión VERBAL por parte algún(os) estudiante(s)?

(1)  SI (2)  NO (En caso de responder NO pase a la pregunta 4)

###### 2. ¿Qué causas motivaron que lo agredan?: (puede seleccionar varias opciones)

(1)  Intimido a alguien con amenazas (6)  No hago nada para ser ofendido

(2)  Hablo mal de alguien (7)  Ofendo a alguien sin razon alguna

(3)  Le pongo apodos a alguien (8)  No le “caigo bien” a alguien

(4)  Obligo a alguien a hacer o decir cosas contra su voluntad (9)  Otro.....

(5)  Me ofenden primero

###### 3. ¿Cómo resuelve usted estos conflictos? (puede seleccionar varias opciones)

(1)  No hago nada para resolver el conflicto (5)  Informo a alguna autoridad lo sucedido para obtener

una solución

(2)  Aviso lo sucedido a mis padres o representante (6)  Intento encontrar una solución con el agresor(a)

(3)  Pospongo el asunto hasta que he tenido cierto tiempo para pensar en ello

(7)  También agredí verbalmente

(4)  Oculto la agresión, por miedo a represalias

(8)  Aviso a mis amigos para tomar represalias o defenderme

(9)  Otro.....



**4. ¿Usted ha sido víctima de agresión FÍSICA por parte algún(os) estudiante(s)?**

(1)  SI      (2)  NO (En caso de responder NO pase a la pregunta 7)

**5. ¿Qué causas motivaron que lo agredan?: (puede seleccionar varias opciones)**

(6)  No hago nada para ser agredido

(1)  Me incitan a pelear con alguien

(2)  Hablo mal de alguien      (7)  No le “caigo bien” a alguien

(3)  Le pongo apodos a alguien

(8)  Agredo a alguien sin razón alguna

(4)  Obligo a alguien a hacer o decir cosas contra su voluntad      (9)  Otro

(5)  Me agreden primero

**6. ¿Cómo resuelve usted estos conflictos?: (puede seleccionar varias opciones)**

(1)  Intento encontrar una solución con el agresor(a)      (6)  Informo a alguna autoridad lo sucedido para obtener una solución

(2)  Aviso lo sucedido a mis padres/ representante      (7)  También agredo físicamente

(3)  Pospongo el asunto hasta que he tenido cierto tiempo para pensar en ello      (8)  No hago nada para resolver el conflicto

(4)  Oculto la agresión, por miedo a represalias      (9)  Otro.....

(5)  Aviso a mis amigos para tomar represalias o defenderme



**CONFLICTO 2: RELACIONES AMOROSAS**

**7. ¿Ha tenido usted conflictos con algún(os) estudiante(s) por haber tenido alguna relación amorosa dentro de la institución?:**

(1)  SI      (2)  NO (En caso de responder NO pase a la pregunta 10)

**8. ¿Qué situaciones han causado este conflicto?:** (puede seleccionar varias opciones)

- (1)  He estado con el/la ex novio(a) de algún estudiante      (4)  Alguien me ha quitado mi novio(a)
- (2)  He pretendido quitarle el/la novio(a) a alguien      (5)  He quitado el/la novio(a) a alguien
- (3)  Alguien ha estado con mi ex novia(o)      (6)  Otro.....

**9. ¿Cómo resuelve usted este conflicto?:** (puede seleccionar varias opciones)

- (1)  Lo resuelvo con agresión física o verbal      (5)  Termino la relación con mi pareja para no crearme más conflictos
- (2)  Pido ayuda a alguna autoridad para resolver este conflicto      (6)  Pospongo el asunto hasta que he tenido cierto tiempo para pensar en ello
- (3)  No hago nada para resolver el conflicto      (7)  Busco una solución con mis compañeros
- (4)  Aviso lo sucedido a mis padres/representante      (8)  Oculto el conflicto por miedo a represalias
- (9)  Otro.....



**CONFLICTO 3: RIVALIDAD ENTRE ESTUDIANTES**

**10. ¿Ha tenido usted conflictos de RIVALIDAD con algunos(s) estudiantes(s)?**

(1)  SI      (2)  NO (En caso de responder **NO** pase al BLOQUE B)

**11. ¿Qué causó este conflicto?:** (puede seleccionar varias opciones)

(1)  No tolero la forma de pensar y/o actuar de alguien      (6)  Tengo menos dinero que los demás estudiantes

(2)  Formo parte de algún grupo de amigos      (7)  Tengo más dinero que los demás estudiantes

(3)  Porque soy un buen estudiante      (8)  Informo a mis profesores todo lo que sucede en clases o fuera de ella

(4)  Le "caigo mal" a alguien      (9)  Otro.....

(5)  No hago nada para que me tengan rivalidad

**12. ¿Cómo soluciona usted este conflicto?:** (puede seleccionar varias opciones)

(1)  No hago nada para resolver el conflicto

(5)  Informo a alguna autoridad lo sucedido para obtener una solución

(2)  Aviso lo sucedido a mis padres o representante

(6)  Busco una solución con mis compañeros

(3)  Pospongo el asunto hasta que se olvide lo sucedido

(7)  Aviso lo sucedido a mis amigos para tomar represalias o defenderme

(4)  Oculto el conflicto, por miedo a represalias

(8)  Otro.....



BLOQUE  
**B**

**CONFLICTOS ENTRE ESTUDIANTES-PADRES DE FAMILIA**

**CONFLICTO 4: AGRESIÓN VERBAL O FÍSICA**

**13. ¿Usted ha sido víctima de agresión VERBAL por parte de su padre de familia/representante?**

(1)  SI      (2)  NO (En caso de responder NO pase a la pregunta 16)

**14. ¿Qué situaciones causan que lo agredan verbalmente?: (puede seleccionar varias opciones)**

- (1)  Incumplio normas que me establecen mis padres/representante      (5)  Tengo malas calificaciones
- (2)  Respondo de "mala manera" a mis padres/representante      (6)  Mis padres son muy autoritarios
- (3)  Tengo amistades que a mis padres/representante no les gusta
- (4)  No hago nada para ser ofendido      (7)  Otro.....

**15. ¿Cómo resuelve este conflicto?: (puede seleccionar varias opciones)**

- (1)  Busco ayuda en el DOBE para resolver los conflictos con mis padres/representante      (5)  Informo a alguna autoridad lo sucedido para obtener una solución
- (2)  Espero que mis padres/representante solucione el problema      (6)  Devuelvo la agresión
- (3)  No hago nada para solucionar el conflicto
- (4)  Oculto la agresión por miedo a represalias.      (7)  Busco una solución con mis padres
- (8)  Otro.....



**16. ¿Ha sido víctima de agresión FÍSICA por parte de su padre de familia/representante?**

(1)  SI

(2)  NO (En caso de responder NO pase a la pregunta 19)

**17. ¿Qué causas motivaron que lo agredan?: (puede seleccionar varias opciones)**

(1)  No hago nada para ser agredido

(5)  Incumplio normas que mis padres establecen

(2)  Obtengo malas calificaciones

(6)  Mis padres o representante son muy autoritarios

(3)  Les respondo de “mala manera” a mis padres

(4)  Tengo amistades que a mis padres/representante no les gusta

(7)  Otro.....

**18. ¿Cómo resuelve estos conflictos?: (puede seleccionar varias opciones)**

(1)  Busco ayuda en el DOBE para resolver los conflictos con mis padres/representante

(5)  Informo a alguna autoridad lo sucedido para obtener una solución

(2)  No hago nada por resolver el problema

(6)  Devuelvo la agresión

(3)  Espero que mis padres/representante solucione el problema

(7)  Busco una solución con mis padres

(4)  Oculto la agresión por miedo a represalias.

(8)  Otro.....



**CONFLICTO 5: INCUMPLIMIENTO DE NORMAS**

**19. ¿Ha tenido usted conflictos por INCUMPLIR NORMAS establecidas por sus padres/representante?**

(1)  SI      (2)  NO (En caso de responder **NO** pase a la pregunta 22)

**20. ¿Qué causa este conflicto?:** (puede seleccionar varias opciones)

- (1)  Incumplio los horarios establecidos por mis padres/representante      (4)  No comprendo lo que me piden que cumpla mis padres/representante
- (2)  No presto atención a lo que mis padres dicen      (5)  Mis padres o representante son muy autoritarios
- (3)  Me gusta no cumplir las normas      (6)  Olvido lo que tengo que cumplir
- (7)  Otro.....

**21. ¿Cómo se solucionan estos conflictos?:** (puede seleccionar varias opciones)

- (1)  Me comprometo a cumplir las normas que se establecen      (4)  No hago nada para solucionar el problema
- (2)  Dejo pasar el tiempo, hasta que se olvide lo sucedido      (5)  Espero que mis padres solucionen el conflicto
- (3)  Busco una solución con mis padres/representante      (6)  Otro.....



**CONFLICTO 6: MALAS CALIFICACIONES**

**22. ¿Ha tenido conflictos con sus padres/representante por obtener MALAS CALIFICACIONES?**

(1)  SI      (2)  NO (En caso de responder NO pase a la pregunta 25)

**23. ¿Qué causa este conflicto?:** (puede seleccionar varias opciones)

- (1)  No demuestro interés por estudiar      (4)  No realizo mis tareas
- (2)  No entro a clases, me ranclo      (5)  Existen materias que son difíciles para mí
- (3)  Me interesa realizar otras actividades en vez de estudiar.      (6)  Otro.....

**24. ¿Qué hace usted para resolver el conflicto?:** (puede seleccionar varias opciones)

- (1)  Me comprometo con mis padres/representante a mejorar mi rendimiento académico      (4)  Demuestro más interés por realizar las tareas académicas y estudiar
- (2)  No hago nada para resolver el conflicto      (5)  Pido ayuda a los profesores con los que tengo malas calificaciones
- (3)  Pido ayuda al DOBE para tratar de solucionar el conflicto      (6)  Otro.....



## CONFICTOS ENTRE ESTUDIANTES-AUTORIDADES

BLOQUE

### CONFLICTO 7: INCUMPLIMIENTO DE NORMAS

#### **25. ¿Ha tenido conflictos con alguna autoridad por INCUMPLIR NORMAS?**

(1)  SI      (2)  NO (En caso de responder NO pase a la pregunta 29)

#### **26. ¿Con quién? (Seleccione uno)**

(1)  Rector      (2)  Vicerrector      (3)  Profesor de.....  
(4)  Inspector      (5)  Otro.....

#### **27. ¿Qué causas motivaron este conflicto?: (puede seleccionar varias opciones)**

- (1)  No me importan las normas que se deben cumplir en la institución      (5)  No visto el uniforme correctamente  
(2)  Respondo de "mala manera" a mi profesor/autoridad      (6)  No estoy al tanto de las normas de la institución educativa  
(3)  Las normas impuestas por las autoridades son muy estrictas      (7)  Realizo otras actividades en el aula de clase  
(4)  Me gusta no cumplir normas      (8)  Otro.....

#### **28. ¿Cómo soluciona usted este conflicto?: (puede seleccionar varias opciones)**

- (1)  Me disculpo con las autoridades      (5)  Pido a mis padres/representante que se ocupen de resolver el conflicto  
(2)  No hago nada para solucionar el problema      (6)  Oculto el problema para no tener conflictos con mis padres/representante  
(3)  Pido ayuda al DOBE para tratar de resolver el conflicto      (7)  Busco una solución con el/la autoridad  
(4)  Me comprometo a cumplir las normas establecidas      (8)  Otro.....

## CONFLICTO 8: ABUSO DE PODER POR PARTE DE ALGUNA AUTORIDAD

## 29. ¿Alguna autoridad ABUSA DEL PODER?

(1)  **SI**      (2)  **NO** (En caso de responder **NO** usted ha terminado la encuesta)

**30.** ¿Con quién? (Seleccione solo una opción)

(1)  Rector      (2)  Vicerrector      (3)  Profesor de.....  
(4)  Inspector      (5)  Otro.....

**31.** ¿Cuál de estas situaciones causa este conflicto?: (Puede seleccionar varias opciones)

- (1)  Las autoridades me discriminan por mi baja situación socioeconómica (5)  Respondo de “mala manera” a alguna autoridad

(2)  Las autoridades me discriminan por mi alta situación socioeconómica (6)  Las autoridades me han “puesto el ojo” por mis malas calificaciones

(3)  Cuando exijo mis derechos como estudiante (7)  El/la autoridad cree siempre saberlo todo

(4)  No hago nada para que la autoridad abuse de su poder (8)  Otro.....

**32. ¿Qué hace usted para resolver este conflicto?:** (Puede seleccionar varias opciones)

- (1)  Informo al DOBE sobre el abuso de poder que existe por parte de las autoridades

(2)  Busco respaldo en mis compañeros para demandar el abuso de poder

(3)  Oculto el abuso de poder por miedo a represalias.

(4)  Dejo que mis padres y/o representante se ocupen del problema

(5)  Agredo verbalmente a la autoridad

(6)  Agredo físicamente a la autoridad

(7)  Otro.....

Por favor, revise que haya contestado todas las preguntas.

## ¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



## ANEXO 3.

### GUÍA DE ENTREVISTA.

#### ENTREVISTA INVESTIGATIVA DIRIGIDA A IDENTIFICAR LOS CONFLICTOS EN ESTUDIANTES DE 3<sup>ro</sup> DE BGU, ASI COMO SUS INTENTOS DE RESOLUCIÓN Y CAUSAS DE LOS MISMOS.

Definiendo al conflicto como: “cuando existe una diferencia o discrepancia entre: intereses, creencias, opiniones, necesidades, valores, etc. Entre individuos, grupos, etc. Estas diferencias son, pueden ser, o parecen ser para alguna de las partes, incompatibles. Es decir, todo conflicto significa cierto grado de incompatibilidad que las partes perciben entre sus respectivos objetivos; ocasionando de esta manera la ruptura de la relaciones entre las partes involucradas”.

#### ENTREVISTA A ESTUDIANTES.

Nº	Temas/Preguntas
<b>Tema 1</b>	<b>Conflictos entre estudiantes-estudiantes:</b>
<b>P1.1</b>	¿Cuáles son los conflictos existentes entre estudiantes-estudiantes?
<b>P1.2</b>	¿Cuáles son las causas para que se inicien los conflictos entre estudiantes-estudiantes?
<b>P1.3</b>	¿Qué hace usted para tratar de resolver un conflicto entre estudiantes-estudiantes?
<b>P1.4</b>	¿Por qué cree que estos conflictos no se resuelven?
<b>Tema 2</b>	<b>Conflictos entre estudiantes/autoridades (profesores, inspectores, DOBE, rector, vicerrector, etc.):</b>
<b>P2.1</b>	¿Cuáles son los conflictos existentes entre estudiantes y autoridades?
<b>P2.2</b>	¿Cuáles son las causas para que se inicien los conflictos entre estudiantes-autoridades?
<b>P2.3</b>	¿Qué hace usted para intentar resolver un conflicto entre estudiantes-autoridades?



<b>P2.4</b>	¿Por qué cree que estos conflictos no se resuelven?
<b>Tema 3</b>	<b>Conflictos entre estudiantes/padres de familia:</b>
<b>P3.1</b>	¿Cuáles son los conflictos existentes entre estudiantes y padres de familia?
<b>P3.2</b>	¿Cuáles son las causas para que se inicien los conflictos entre estudiantes-padres de familia?
<b>P3.3</b>	¿Qué hace usted para intentar resolver un conflicto entre estudiantes y padres de familia?
<b>P3.4</b>	¿Por qué cree que estos conflictos no se resuelven?

**Gracias por su colaboración.**



## GUÍA DE ENTREVISTA.

### ENTREVISTA INVESTIGATIVA DIRIGIDA A IDENTIFICAR LOS CONFLICTOS EN ESTUDIANTES DE 3<sup>ro</sup> DE BGU, ASI COMO SUS INTENTOS DE RESOLUCIÓN Y CAUSAS DE LOS MISMOS.

*Definiendo al conflicto como: “cuando existe una diferencia o discrepancia entre: intereses, creencias, opiniones, necesidades, valores, etc. Entre individuos, grupos, etc. Estas diferencias son, pueden ser, o parecen ser para alguna de las partes, incompatibles. Es decir, todo conflicto significa cierto grado de incompatibilidad que las partes perciben entre sus respectivos objetivos; ocasionando de esta manera la ruptura de la relaciones entre las partes involucradas”.*

### ENTREVISTA A PADRES DE FAMILIA.

Nº	Temas/Preguntas
<b>Tema 1</b>	<b>Conflictos entre PPFF/estudiantes:</b>
<b>P1.1</b>	¿Cuáles son los conflictos existentes entre padres de familia y estudiantes?
<b>P1.2</b>	¿Cuáles son las causas para que se inicien los conflictos entre padres de familia-estudiantes?
<b>P1.3</b>	¿Qué hace usted para tratar de resolver un conflicto entre padres de familia-estudiantes?
<b>P1.4</b>	¿Por qué cree que estos conflictos no se resuelven?
<b>Tema 2</b>	<b>Conflictos entre PPFF/autoridades (profesores, inspectores, DOBE, rector, vicerrector, etc.):</b>
<b>P2.1</b>	¿Cuáles son los conflictos existentes entre padres de familia y autoridades?
<b>P2.2</b>	¿Cuáles son las causas para que se inicien los conflictos entre padres de familia-autoridades?
<b>P2.3</b>	¿Qué hace usted para intentar resolver un conflicto entre padres de familia-autoridades?
<b>P2.4</b>	¿Por qué cree que estos conflictos no se resuelven?
<b>Tema 3</b>	<b>Conflictos entre estudiantes-estudiantes:</b>
<b>P3.1</b>	¿Cuáles son los conflictos existentes entre estudiantes-estudiantes?



<b>P3.2</b>	¿Cuáles son las causas para que se inicien los conflictos entre estudiantes-estudiantes?
<b>P3.3</b>	¿Qué hace usted para tratar de resolver un conflicto entre estudiantes-estudiantes?
<b>P3.4</b>	¿Por qué cree que estos conflictos no se resuelven?

**Gracias por su colaboración.**



## GUÍA DE ENTREVISTA.

### ENTREVISTA INVESTIGATIVA DIRIGIDA A IDENTIFICAR LOS CONFLICTOS EN ESTUDIANTES DE 3<sup>ro</sup> DE BGU, ASI COMO SUS INTENTOS DE RESOLUCIÓN Y CAUSAS DE LOS MISMOS.

*Definiendo al conflicto como: “cuando existe una diferencia o discrepancia entre: intereses, creencias, opiniones, necesidades, valores, etc. Entre individuos, grupos, etc. Estas diferencias son, pueden ser, o parecen ser para alguna de las partes, incompatibles. Es decir, todo conflicto significa cierto grado de incompatibilidad que las partes perciben entre sus respectivos objetivos; ocasionando de esta manera la ruptura de la relaciones entre las partes involucradas”.*

#### ENTREVISTA A AUTORIDADES.

Nº	Temas/Preguntas
<b>Tema 1</b>	<b>Conflictos entre autoridades/ estudiantes.</b>
<b>P1.1</b>	¿Cuáles son los conflictos existentes entre autoridades y estudiantes?
<b>P1.2</b>	¿Cuáles son las causas para que se inicien los conflictos entre autoridades y estudiantes?
<b>P1.3</b>	¿Qué hace usted para intentar resolver un conflicto entre autoridades y estudiantes?
<b>P1.4</b>	¿Por qué cree que estos conflictos no se resuelven?
<b>Tema 2</b>	<b>Conflictos entre autoridades/PPFF.</b>
<b>P2.1</b>	¿Cuáles son los conflictos existentes entre autoridades y padres de familia?
<b>P2.2</b>	¿Cuáles son las causas para que se inicien los conflictos entre autoridades y padres de familia?
<b>P2.3</b>	¿Qué hace usted para intentar resolver un conflicto entre autoridades y padres de familia?
<b>P2.4</b>	¿Por qué cree que estos conflictos no se resuelven?
<b>Tema 3</b>	<b>Conflictos entre estudiantes-estudiantes:</b>
<b>P3.1</b>	¿Cuáles son los conflictos existentes entre estudiantes-estudiantes?



<b>P3.2</b>	¿Cuáles son las causas para que se inicien los conflictos entre estudiantes-estudiantes?
<b>P3.3</b>	¿Qué hace usted para tratar de resolver un conflicto entre estudiantes-estudiantes?
<b>P3.4</b>	¿Por qué cree que estos conflictos no se resuelven?

**Gracias por su colaboración.**



## ANEXO 4.

### PRESUPUESTO DETALLADO DEL PERFIL DEL PROYECTO

# DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	PARTICIPANTES	ITEM	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	PRECIO TOTAL	APORTE INSTITUCIONAL.	CONTRAPARTE FINANCIERA
2	Talleres dirigidos a estudiantes, PPFF/representantes y Autoridades para concientizar sobre el conflicto y sus distintos componentes.	135 estudiantes de los terceros de BGU, PPFF y Autoridades por cada taller.	- Marcadores - Cartulina - Resmas de hojas A4 - Lápices - Bolígrafos - Cinta - Tijera	\$0.40 \$0.25 \$4.00 \$0.30 \$0.30 \$1.25 \$0.50	200 50 4 300 300 10 30	\$80.00 \$12.50 \$16.00 \$90.00 \$90.00 \$12.50 \$15.00	Sala de audiovisuales de la institución Proyector	\$350.00
3	Capacitación a los estudiantes sobre la negociación y sus principales escuelas como método alternativo de solución de conflictos.	90 estudiantes de los terceros de BGU por cada taller.	- Marcadores - Cartulina - Resmas de hojas A4 - Lápices - Cinta - Tijera	\$0.40 \$0.25 \$4.00 \$0.30 \$1.25 \$0.50	270 135 3 270 10 30	\$108.00 \$33.75 \$12.00 \$81.00 \$12.50 \$15.00	Sala de audiovisuales de la institución Proyector	\$350.00



1	Taller para la elaboración de papelotes murales definiendo al conflicto interpersonal y la negociación para resolver conflictos.	270 estudiantes de los terceros de BGU	- Marcadores - Cartulina - Cinta - Papelotes	\$0.40 \$0.25 \$1.25 \$0.25	300 135 25 135	\$120.00 \$33.75 \$31.25 \$33.75	Sala de audiovisuales de la institución Proyector	\$150.00
3	Talleres donde se realicen actividades de dinámicas de grupo y role playing (juego de rol) para que los estudiantes aprendan a aplicar la negociación como técnica de solución de conflictos.	90 estudiantes de los terceros de BGU por cada taller.	- Marcadores - Cartulina	\$0.40 \$0.25	20 10	\$8.00 \$2.50	Sala de audiovisuales de la institución	\$150.00
2	Realización de semanas culturales donde los estudiantes	270 estudiantes de BGU, designados de cada tercero	- Marcadores	\$0.40 \$0.25 \$4.00	300 200 4	\$120.00 \$50.00 \$16.00	Espacios para realizar murales	\$500.00



	<p>puedan expresar mediante el arte (dibujos, grafitis, obras teatrales) las diferentes manifestaciones del conflicto y las maneras de resolverlo pacíficamente a través de la negociación.</p>		<p>- Cartulina - Resma de hojas A4 - Cinta - Pintura de agua - Pintura en spray - Brochas - Telas</p>	<p>\$1.25 \$12.00 \$6.00 \$2.00 \$1.00</p>	<p>20 10 30 30 30</p>	<p>\$25.00 \$120.00 \$180.00 \$60.00 \$30.00</p>		
2	<p>Capacitación dirigida a los PPFF/ representantes sobre la negociación y sus principales escuelas como método alternativo de solución de conflictos, y negociación de normas en el hogar.</p>	<p>135 padres de familia de los terceros de BGU por cada taller.</p>	<p>- Marcadores - Cartulina - Resmas de hojas A4 - Lápices - Cinta - Tijera</p>	<p>\$0.40 \$0.25 \$4.00 \$0.30 \$1.25 \$0.50</p>	<p>270 135 3 270 10 35</p>	<p>\$108.00 \$33.75 \$12.00 \$81.00 \$2.50 \$17.50</p>	<p>Sala de audiovisuales de la institución Proyector</p>	<p>\$350.00</p>



2	Capacitación dirigida a las autoridades sobre la negociación y sus principales escuelas como método alternativo de solución de conflictos, y negociación de normas en la institución.	30	Autoridades	- Marcadores - Cartulina - Resmas de hojas A4 - Cinta - Bolígrafos.	\$0.40 \$0.25 \$4.00 \$1.25 \$0.30	30 10 1 5 30	\$12.00 \$2.50 \$4.00 \$6.25 \$9.00	Sala de audiovisuales de la institución Proyector	\$350.00
1	Elaboración de trípticos sobre la negociación y sus diferentes escuelas para su difusión en toda la comunidad educativa.		Representante legales de la propuesta	- Trípticos	\$0.50	1000	\$500.00	Impresora	\$500.00
<b>TOTAL</b>					<b>\$56,80</b>		<b>\$2.197</b>		<b>\$2.700</b>



## ANEXO 5.

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

TIEMPO	Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio						
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
ACTIVIDADES																															
Talleres de concientización sobre el conflicto y sus distintos componentes.	X					X																									
Capacitación a los estudiantes, PPFF y Autoridades sobre la negociación y sus escuelas como método alternativo de solución de conflictos.		X			X	X			X	X	X		X																		
Taller para la elaboración de papelotes murales.													X																		
Talleres donde se realicen actividades de dinámicas de grupo y role playing.								X						X			X														
Realización de semanas culturales.																		X			X										
Elaboración de trípticos sobre la negociación y sus principales escuelas.																	X														



## Bibliografía.

- ◆ Altschul, c., & Fernandez, L. (1993). *Todos ganan. Claves para la negociación estratégica en los ámbitos personal y laboral*. Barcelona: Paidós.
- ◆ Barnlund, D. (1968). *Comunicación interpersonal: encuestas y estudios*. Houghton.
- ◆ Bazerman, M., & Neale, M. (1993). *La negociación racional en un mundo irracional*. España: Paidós.
- ◆ Bianchi, R. (1996). *Mediación prejudicial y conciliación*. Zavalía.
- ◆ Bleger, J. (1984). *Psicología de la conducta*. Buenos Aires: Paidós.
- ◆ Bono, E. (1994). *El poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas*. Madrid: Paidós.
- ◆ Caivano, R., Gobbi, M., & Padilla, R. (1997). *Negociación y Mediación: instrumentos apropiados para la Abogacía Moderna*. Buenos Aires: AD-HOC.
- ◆ Cobos, H., Ladino, J., Luna, M., Molina, V., & Reyes, N. (2003). *Los valores en la convivencia humana*. Madrid-España: Grupo Cultural.
- ◆ Curle, A. (1978). *Conflictividad y planificación*. Barcelona : Editorial Herder.
- ◆ Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Sí... ¡De acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. Bogota: Editorial Norma.
- ◆ Folberg, J., & Taylor, A. (1992). *Mediación. Resolución de conflictos sin litigio*. México: Limusa.
- ◆ Freund, J. (1993). *Negociación inteligente. Cómo hacer ofertas en un mundo real*. Nueva York: Paidós.
- ◆ Gifford, D. G. (1989). *Negociación Legal*. Minnesota.
- ◆ Habermas, J. (1989). *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. Madrid.
- ◆ Highton, E., & Alvarez, G. (1998). *Mediación Para Resolver Conflictos*. Buenos Aires: AD.HOC.
- ◆ Jinete, M. (1992). *Como negociar con éxito*. Calí: Ultragraf Editores.
- ◆ Kopelman, E., & Schneider, K. (1996). *Más allá de Maquiavelo. Herramientas para afrontar conflictos*. Madrid: Granica.
- ◆ Lerer, S. (1996). "La mediación y los abogados", en *Mediación: una transformación en la cultura*. Madrid: paidós.
- ◆ Llanos Páez, S. (2009). *Dé la vuelta*. Bogotá: Editorial el Buho.
- ◆ López Rodríguez, F. (2005). *la mediación escolar. Una estrategia para abordar el conflicto*. Caracas: Laboratorio Educativo.



- ◆ Melero Martín, J. (2009). *Conflictividad escolar y la nueva profesión docente. Diez estrategias para mejorar la convivencia en los centros educativos*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- ◆ Mnookin, R., Kolb, D., Rubin, J., Benjamin, R., Horowitz, S., López, F., & Garat, S. (1997). *Mediación*. Buenos Aires: Editorial Universitaria de Buenos Aires.
- ◆ Padilla, R. (1996). *Conclusiones de la jornada sobre negociación*. Santa Fé: Gaceta.
- ◆ Pareja Fernández, J. A. (15 de abril de 2009). *web. ebscohost.com*. Obtenido de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfvieber?sid=82512119-1f59-486f-9c6e-76fa8634845d%40sessionmgr12&vid=5&hid=10>
- ◆ Sabat, R. (1996). *Más que palabras. Habilidades básicas de PNL*. Programas Quest.
- ◆ Sotomayor M, M., & Segovia Baus, F. (2001). *Maestría en gerencia de proyectos educativos y sociales. Trabajo en equipo, negociación y resolución de conflictos*. Quito: S/E.
- ◆ Ury, W. (1993). *Como negociar en situaciones difíciles*. Bogotá: Norma.
- ◆ Wilde, Z., & Gaibrois, I. (1994). *Qué es la mediación?* Málaga.

