

Para profundizar en las diferentes herramientas de comunicación y gestión de conflictos en el ámbito educativo, a continuación compartimos material de consulta utilizado en el Curso "Promoción de hábitos saludables en el ejercicio docente", llevado a cabo en el marco de la política de Bienestar Docente.

En esta jornada participaron equipos directivos de todos los niveles y se desarrolló sobre tres ejes.



EJE III: COMUNICACIÓN Y TRATO ADECUADO

Fundamentación

Las instituciones educativas, como instituciones sociales, de transmisión y recreación de la cultura, establecen diferentes modos relacionales y de comunicarse entre sus actores en torno a ciertos valores y principios que forman parte de la cultura institucional, que requieren hacerse visibles para poder abordarlos y así aportar a su mejora.

Como sabemos, en las escuelas estamos en constante interacción con otras personas (estudiantes, familias, docentes, no docentes y agentes de la comunidad), pues la tarea es vincular y presencial la mayor parte del tiempo. Por ello, es necesario que contemos con herramientas, recursos y estrategias que permitan abordar las relaciones interpersonales y los vínculos entre las personas que la conforman, desde una perspectiva de bienestar. Es decir, promover el ejercicio de una progresiva toma de conciencia en las/os docentes en torno a los modos de comunicación interpersonales, la forma en las que se desarrollan los diálogos e intercambios y se resuelven conflictos vinculares entre colegas, con las familias y para con las/os estudiantes.

En este sentido, se propone el aporte de herramientas que permitan hacer más habitables los vínculos y favorezcan la escucha activa, la comunicación asertiva, el uso de la palabra, la posibilidad de habilitar la pregunta, y el reconocimiento de la dimensión socio afectiva y emocional que están presentes, con el objetivo de que todos los miembros de la comunidad educativa se encuentren en mejores condiciones para el desarrollo de su tarea cotidiana.

Pensar la comunicación como herramienta y gestionar conflictos, implica democratizar las relaciones a los fines de que todas/os puedan contar con la posibilidad de expresarse, opinar y que su opinión sea tenida en cuenta, favoreciendo de esa manera tratos más adecuados en base a vínculos que respetan y legitiman a todas las partes,

en especial a nosotras/os. Estas herramientas favorecen la creación de condiciones institucionales para generar procesos relacionales colaborativos, abordar, emprender y fortalecer acuerdos, como también instar al diálogo no confrontativo.

Tal como lo entiende el Programa Nacional de Mediación, se trata de construir habilidades sociales para la vida que requieren un aprendizaje y desarrollo por parte de los diferentes actores institucionales. Esta perspectiva implica trabajar hacia el futuro partiendo desde una situación problemática actual, reconocer la experiencia de cada una/o desde el punto de vista afectivo y emocional, advirtiéndole de forma consciente de qué manera lo que nos pasa, puede afectar el encuentro y la labor con otras personas, y así poder generar nuevos modos creativos de comunicarnos y relacionarnos en las instituciones educativas.

EL CONFLICTO

Teniendo en cuenta que el conflicto atraviesa la condición humana y es inherente a ella, es que en todos los ámbitos donde nos desarrollamos se pueden producir situaciones disruptivas que afecten la convivencia. En el ámbito de la escuela estas situaciones no sólo pueden afectar al clima laboral sino que también repercuten de forma singular en cada uno de los actores que la habitan.

Pero, ¿qué entendemos por conflicto? Como bien expresa Nató (2006) a la idea de conflicto se le atribuye un sentido negativo, asociándolo habitualmente con peleas, violencia, crisis y contingencias. Sin embargo, para este autor, el conflicto no debería tener una connotación ni negativa ni positiva, sino que “es”, es decir, se trata de situaciones que acontecen y deben ser abordadas.

Tomando a Marines Suares (2011), el conflicto implica una interacción incompatible o marcada por la disconformidad entre las partes (dos o más) donde los antagonismos que se anidan en las situaciones conflictivas muchas veces son favorables ya que, al abordarlos, impulsa la evolución humana. Es decir, se le reconoce al conflicto funciones y valores positivos, asociado con el cambio personal y del grupo, estimula el interés y el alcance de nuevas soluciones. (Universidad Complutense:2006)

En la institución educativa estas situaciones tienen diferentes alcances, pudiendo repercutir dentro del equipo directivo, cuerpo docente, estudiantes, familiares y comunidad escolar en general. En Educación se busca dar respuesta a los conflictos desde un posicionamiento construido colectivamente que tenga como premisa fundamental el diálogo, la participación, la capacidad de reconocer a las otras personas y sus necesidades, y la adquisición de habilidades para construir colaborativamente formas alternativas de resolución.

Existen distintas herramientas para facilitar y potenciar estas habilidades y así, abordar situaciones problemáticas de modo creativo y práctico.

HERRAMIENTAS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

¿Por qué elegirlas?

Se trata de técnicas aplicadas que, al hacerlas conscientes y entrenarlas en su uso, nos permitirán desarrollar habilidades que fortalezcan los vínculos, el trato adecuado y la gestión de conflictos en nuestros espacios de interacción, incluido los educativos.

En esta oportunidad les presentamos algunas de las herramientas más relevantes para nuestro ámbito de trabajo, a saber: comunicación asertiva, escucha activa, formulación de preguntas, la legitimación y la lluvia de ideas.

La comunicación asertiva

Partimos de la premisa de que es *imposible no comunicarse*. Este es un axioma planteado por Paul Watzlawick (2002) por el cual todo comportamiento implica comunicación. Así, a través de nuestras palabras, postura corporal, gestos, tono de voz y silencios, transmitimos un mensaje. Podemos optar por callar una idea y nuestro cuerpo expresarla con movimientos. Aun logrando una posición neutra, también estamos diciendo algo.

La comunicación como herramienta posibilita el entendimiento entre las personas y la convivencia pacífica en los grupos y organizaciones. Desde este punto de vista, es un

eslabón fundamental para gestionar conflictos porque habilita espacios o entornos más saludables.

Acompañar la conversación con un mismo lenguaje -técnico, coloquial, amistoso o familiar- permite un mejor entendimiento. Siguiendo a Ury, “*ponernos en la tónica*” nos lleva a crear más armonía y empatía.

¿Cómo implementamos esta herramienta en la escuela?

En las instituciones educativas confluyen innumerables situaciones y espacios que requieren poner en práctica la comunicación asertiva y así adquirirla como un hábito bientratante. Vale resaltar, que hay personas que las tienen incorporadas y las utilizan naturalmente por ser parte de su cultura comunicacional. Sin embargo, otros requerimos entrenarlas y tenerlas presentes para aplicarlas.

En ese sentido, es importante reconocer cuál es nuestro **estilo de comunicación**. Alzate (2006) considera que hay tantos estilos como personas se comunican, pero hay elementos a tener en cuenta: “la proximidad al hablar con las otras personas, el tono y el volumen de la voz, las palabras que usamos, los gestos que realizamos y tenemos habituales”, etc. Hay personas que buscan imponer sus ideas porque tienen una concepción de autoridad que les hace pensar que no hay otra forma. Si creo que se trata de ganar o ganar en una conversación, eso genera un estilo para el diálogo. Teniendo en cuenta lo descripto hasta ahora, invitamos a reflexionar sobre las siguientes consideraciones:

En una reunión o diálogo con un estudiante, con familiares o con otros docentes, es importante prepararnos para el encuentro que vamos a llevar a cabo: ¿nos tomarnos unos minutos para hacer consciente lo que estamos por hacer?, ¿nos disponemos para el diálogo?, ¿preparamos el lugar?, ¿cómo nos sentaremos y el tiempo que le vamos a dedicar para que no nos interrumpan?

Mantener un trato amable, de escucha y colaborativo, son todos condimentos para una buena reunión que tenga como meta lograr resolver una situación teniendo en cuenta lo mejor **para todas las partes**.

Asimismo, en las reuniones o diálogos que se nos presenten dentro de la comunidad escolar, nuestra expresión corporal también comunicará. En efecto, fruncir el ceño puede indicar desacuerdo, mientras que asentir con la cabeza y sostener un contacto visual directo demostrará entendimiento y atención.

La escucha activa

De la mano de la comunicación asertiva, esta técnica promueve la disposición a comprender a la persona con quien interactuamos, facilitando el abordaje de situaciones conflictivas.

Es un proceso que requiere hacerlo de manera consciente ya que escuchar es una actividad que realizamos de manera natural, por lo que solemos llevarla a cabo sin prestarle la atención necesaria. Tal como lo vimos en la comunicación asertiva, prepararnos para ello implica tener en cuenta algunos interrogantes previos: ¿es el lugar y el momento adecuado?, ¿resguarda la confidencialidad o reserva para la conversación? ¿dispongo del interés y del tiempo necesarios?

Como toda técnica se aprende y supone un verdadero esfuerzo y un desafío a diario. Sobre todo en espacios numerosos, como las instituciones educativas, donde son diversos los factores externos que nos condicionan y muchas las personas que interactúan. Sin embargo, nuestros propios pensamientos y actitud, en reiteradas oportunidades, también obstaculizan la escucha y son un buen punto de partida para trabajar esta herramienta.

¿Cómo comenzamos a practicar o mejorar la escucha activa en el ámbito educativo?

Desde una conversación presencial con un/a docente, una llamada telefónica con un familiar del estudiante, o una reunión del equipo directivo, para escuchar y lograr una comprensión integral y empática del mensaje que nos transmiten, es conveniente:

- Evitar interrupciones y superposición de relatos
- Evitar prejuicios o juzgar de antemano.
- Evitar pensar una respuesta o sacar conclusiones mientras la otra persona habla.
- Evitar ser protagonista o disponer la mayor parte del tiempo en nuestro relato.
- Evitar evaluar la veracidad de los dichos de la otra persona.
- Asentir con la cabeza, manteniendo un contacto visual directo y utilizar expresiones tales como “entiendo” o “ya veo” como demostración de interés y entendimiento.
- Repasar lo transmitido con nuestras propias palabras para verificar lo que hemos entendido y descartar posibles malos entendidos o datos erróneos.

Al ejercitar nuestra escucha activa, podremos recurrir al **parafraseo** a los fines de quitar toda connotación negativa en lo transmitido por la otra parte. Así, si nos encontramos dialogando con alguien que realiza descalificaciones, insultos o acusaciones, mediante esta técnica repetiremos lo comunicado con otras palabras, omitiendo el contenido inapropiado. En muchas ocasiones, podremos reemplazar una frase agravante por el sentimiento que -creemos- esa persona está percibiendo.

Parafrasear es una forma de neutralizar un relato sin alterar el significado o los puntos básicos del mensaje original. Es una síntesis que permite identificar, clarificar y focalizar el conflicto propiamente dicho. Es aconsejable comenzar esta técnica con frases tales como “A ver si entendí bien ...”, “Corríjame si me equivoco, lo que escucho es ...”.

Las preguntas

Cada pregunta tiene un protagonismo central en procesos de abordaje y resolución pacífica de conflictos. Marines Suarez la define como una intervención privilegiada al ser aplicada en diferentes momentos de la resolución de conflictos en general y en los procesos de mediación en particular.

A modo descriptivo global, divide las preguntas en dos grandes grupos: **exploradoras** -aquellas que posibilitan comprender intereses, conocer narrativas, vivencias y puntos de vista, colaborando con la definición del problema- y **transformadoras** -las que invitan a reflexionar y posicionarse desde otras perspectivas frente a una situación, colaborando en su redefinición o replanteo, permitiendo encontrar y explicitar los intereses diferentes y compartidos entre las partes involucradas-.

Dentro de las exploradoras, acudimos a:

-**Preguntas abiertas** para recabar información. Por lo general, comienzan con las palabras “qué” y “cuál”. Es recomendable utilizar de manera oportuna y cuidadosa el “por qué” dado que incluye la justificación de una creencia y puede llevar a adoptar una actitud defensiva de quien responde.

“¿Qué puede compartirnos respecto a lo sucedido?”

“¿Puede decir algo más acerca de lo que le preocupa?”

-**Preguntas cerradas** para corroborar u obtener datos específicos.

“¿Cuándo podemos enviar este mensaje?”

“¿A qué hora sería conveniente realizar la reunión?”

En el grupo de preguntas transformadoras:

-Hacemos uso de las **reflexivas** para temas que no buscan una respuesta inmediata y que requieren de un proceso interno para alcanzar una contestación.

“¿Cómo podemos repensar un proyecto para incentivar a nuestras/os estudiantes?”

“¿Qué acciones podemos tomar para este caso?”

-Utilizamos preguntas **hipotéticas** porque facilitan proyectarnos escenarios posibles para alcanzar objetivos o soluciones.

“¿Qué podemos hacer en el caso que no alcancemos las calificaciones esperadas?”

-Recurrimos a preguntas **circulares** por ser de gran utilidad ya que permiten analizar la misma situación desde perspectivas diferentes invitando a ponernos en el lugar “del otro”.

“¿Qué haría Ud. si estuviese en mi lugar?”

Sin perjuicio de la utilidad de esta herramienta a veces la persona a la que le realizamos la pregunta no responde. En estos casos será importante advertir las posibles razones para poder rever nuestro comportamiento, de ser posible.

La omisión a contestar puede ocasionarse por falta de comprensión de la pregunta, por estar mal formulada o haber apelado a un lenguaje muy complejo y técnico.

También puede suceder que, en un breve enunciado, realicemos muchos interrogantes en simultáneo generando confusión y desorden de la información, siendo recomendable efectuar una pregunta a la vez y de forma pausada.

En otros casos, la falta de confianza suficiente entre las personas involucradas puede ocasionar estas abstenciones o bien, la existencia de un pensamiento bloqueado por las emociones.

La legitimación

Es un recurso al cual apelamos para destacar las connotaciones positivas en una conversación, con el fin de reconocer y empatizar con la posición de la otra parte. Refuerza el protagonismo de las personas involucradas en un determinado conflicto, validando sus dichos dado que sienta las condiciones para un clima de confianza y una

actitud colaboradora. Asimismo, genera una comunicación equilibrada y nivelada toda vez que repara en un reconocimiento y validación de cada relato, excluyendo cualquier diferencia que pueda surgir propia de todo ámbito laboral, en materia de autoridades, cargos, puestos o experiencia.

Es una herramienta cuyo eje está puesto en el reconocimiento y puntos positivos de lo transmitido, permitiendo abordar una situación problemática desde esta perspectiva.

“Esto que Ud. está diciendo es sumamente interesante”

“Como bien dices...”

A modo de cierre

El presente material tuvo como objetivo introducir a los equipos directivos, en la importancia de abordar la comunicación y gestión de conflictos interpersonales en el ámbito educativo. Dar a conocer que se trata de un campo del saber hacer que cuenta con técnicas y estrategias prácticas que pueden conocerse, profundizarse y practicarse.

Bibliografía:

- García Cima de Esteve, E (2010). *“Mediación. Pensando la ética de las relaciones políticas democráticas en el proceso de mediación”*- IV Jornada de Mediación. *“Más allá del método”*. Buenos Aires.
- Gobierno de Córdoba. Capacitación Campus Virtual (2022). *“Resolución pacífica de conflictos”*. Córdoba.
- Highton, E y Álvarez, G (2013). *“Mediación para resolver conflictos”*. Ed. Ad Hoc. Nató, A; Rodríguez Querejazu, M; Carbajal, L (2006). *“Mediación comunitaria”* 1ª ed. - Buenos Aires.
- OMS - OPS (2010). *“Creación de entornos de trabajo saludables: un modelo para la acción. Para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales”*.
- Suares, M (2011). *“Mediando en sistemas familiares”*. Ed. Paidós.
- Watzlawick, P (2002). *“Teoría De La Comunicación Humana”*. Ed. Herder.