

9. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN CASAS DE ACOGIDA.  
LA ESCUCHA ACTIVA Y LA NEGOCIACIÓN COMO TÉCNICAS  
FUNDAMENTALES DE LA MEDIACIÓN

Leopoldo Callealta Oña  
Universidad de Sevilla

Myriam Muñoz Vázquez  
Universidad de Sevilla

**Resumen**

La trayectoria sociabilizadora y humanística que los centros de acogidas acometen en nuestro tiempo genera en la sociedad y en los profesionales que trabajan en ella, una demanda de habilidades y competencias mediadoras que solventen lo que se conoce como “Conflicto”. De manera general, cuando hablamos de conflictos nos acercamos al concepto de mediación, como metodología eficaz para la prevención y resolución de conflictos. Entre sus técnicas y estrategias más hábiles para trabajar el equilibrio o la neutralidad de las situaciones conflictivas destacan la escucha activa y la negociación, pilares fundamentales para la regeneración dialéctica de las partes afectadas. Éstas son alternativas constructivas que se aplican usualmente en los centros de acogida, donde las competencias comunicativas hacen de hilo conductor para establecer una negociación o pausa del conflicto en el que se encuentre. Por todo ello, estas técnicas resultan primordiales en el proceso constructivo de la solvencia y la prevención de conflictos, dando al mediador un balance analítico y descriptivo de la situación real.

**Palabras Clave**

Mediación; escucha activa; negociación; casas de acogida; resolución de problemas.

## 1. Introducción

El recorrido social de los seres humanos está envuelto en periodos transicionales de conflictos subyacentes de carácter social, personal o emocional. La palabra conflicto puede derivarse a subpartes rutinarias que las personas acometen por diferencias de gustos o necesidades, o bien, simplemente lo relaciona con desacuerdos de ideas, intereses o valores de su propio pensamiento que difiere de los demás. Estas acciones existenciales se relacionan con uno mismo, como problemas sin resolverse, y en consecuencias son conflictos creados que necesitan una solución inmediata. De esta manera, Lederach (1985) expone que el conflicto es esencialmente un proceso natural a toda sociedad y un fenómeno necesario para la vida humana, que puede ser factor positivo en el camino y en las relaciones, o destructivo, según la manera de regular. El conflicto toma un papel relevante en la sociedad actual. Una sociedad plagada de artimañas y pensamientos convivenciales, donde el ser humano sobrevive en base a una solución clave en su diferenciación.

Por ello, se deriva este conflicto al apoyo social, a la figura compensatoria de estos enfrentamientos ocasionados por diferencias culturales, educativas, interpersonales, etc. Este apoyo social hace una visión mediadora ante problemáticas o conflictos surgidos en una sociedad cambiante, con necesidades abstractas y valores no integrados, refiriéndonos a un ámbito muy machacado en nuestra actualidad, los centros o casas de acogidas. La exclusión social y la cohesión humanitaria, hacen de este ámbito de trabajo un refuerzo puntual a adolescentes que de algún modo, la sociedad le genera una vida cíclica de constantes conflictos, estableciéndose en los jóvenes acogidos barreras inconscientes que negaran a priori el apoyo social. García Mínguez y Sánchez Ramos (2010, 134) alegan que “muchas de las personas atendidas, a causa de su desestructuración, no llegan nunca a hacer un proceso normal”. Este proceso de normalidad al que nunca llegan a situarse los adolescente que pertenecen a este régimen vivencial, según García Mínguez y Sánchez Ramos (2010), es presentado como un reto para la figura del educador social y otros componentes profesionales que trabajen en el campo.

Esa figura, convertida en mediadora de problemas, es lo que al principio de estos párrafos hacíamos partícipe cuando hablamos de la palabra conflicto. Un modelo o técnica para solventar o hacer más pausados esos problemas. Una herramienta social que desde años se aplica en la historia como modelo compensatorio, entrando en juego el proceso de Mediación, el cual es importante en todos los ámbitos sociales que se trabaje con personas en riesgos de exclusión social. La mediación es una técnica o herramienta ejercida, para evitar o solucionar un conflicto generado por dos personas en constante desacuerdo. En este proceso podemos destacar las habilidades del educador social como mediador ante estos conflictos, ahondando más en técnicas utilizadas para hacer de la mediación una dialéctica empatorizadora y generadora de conocimiento para los adolescentes, como son la Escucha activa y la Negociación. Estas son técnicas o modelos utilizados por los educadores de las casa de acogidas para poder resolver o prever esos problemas

acontecidos en los propios adolescentes convirtiéndolos en oportunidades de aprendizaje. De este modo, visualizamos estas técnicas mediadoras y sociales como herramientas necesarias en este ámbito, como necesarios para una disciplina en el hogar y la aplicabilidad de su propia normativa.

## **2. Casas de acogida: Un lugar de conflictos**

El trabajo diario en los centros o casas de acogida tiene como finalidad proporcionar apoyo social a colectivos de jóvenes adolescentes en riesgo de marginación e inadaptación social.

Trabajar con este colectivo exige, por parte de los profesionales que ha ello se dedican, un conocimiento exhaustivo de la gran diversidad de factores desequilibrantes que llevan a estos jóvenes a verse envueltos en situaciones problemáticas y/o conflictivas de difícil resolución, dado que entendemos que son los profesionales que dirigen su labor a la atención de estos menores, los que deben desarrollar el equilibrio y la mejora de las redes de apoyo social mediante la figura del educador como persona de referencia (García Mínguez y Sánchez Ramos, 2010).

En este sentido cabe destacar entre los múltiples factores desequilibrantes el desarraigo social, entendiendo éste como la carencia de vínculos dentro del entorno en el que se vive. El desarraigo social es un factor común a todos los jóvenes acogidos. Sin embargo, este factor puede deberse a diferentes causas, tales como: inmigración, familias desestructuradas, problemas de salud mental, violencia o relación con las drogas entre otros. De cualquier modo las personas víctimas del desarraigo son personas que requieren de ayuda, orientación, asesoramiento y mediación como puente que les lleve a nuevas oportunidades para transformar su realidad. Es por ello que consciente o inconscientemente, como afirman García Mínguez y Sánchez Ramos (2010), el educador se convertirá en un agente referencial mostrando en su labor cotidiana una serie de competencias que favorecerán el apoyo social, porque en un entorno de menores deficientes de soporte social y familiar, la figura de referencia será aquella persona que esté a su lado día a día, analizando y comprendiendo su situación, para que mediante su intervención profesional ambos logren transformar la realidad en la que viven.

Si entendemos la educación social, como aquella disciplina socioeducativa que atiende a realidades problemáticas, contribuyendo a la normalización de un proceso educativo o situación (Sáez, 2005), resultará lógico pensar que las competencias necesarias y exigibles a todos los educadores sociales que en contextos como el que nos ocupa, trabajen con menores, sean las que vemos reflejadas en la siguiente figura:

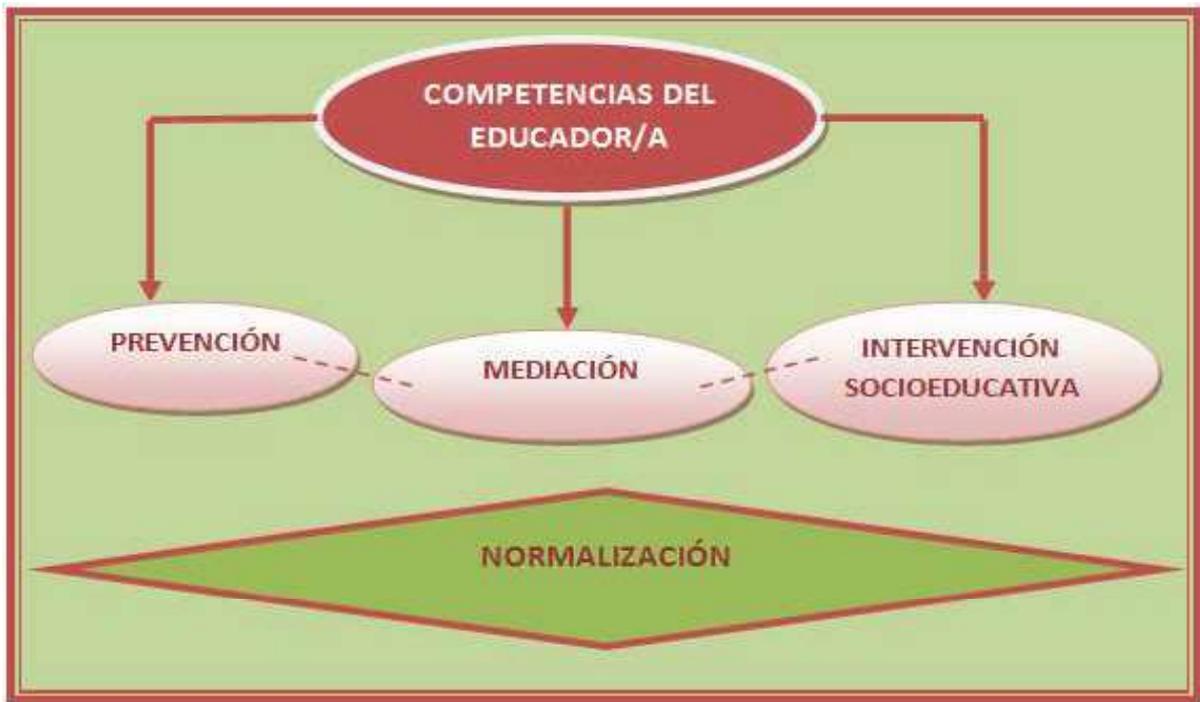


Figura 1. Competencias del educador (adaptación de Sáez, 2005, 244)

La *prevención*, como primera competencia que observamos en la figura, está orientada a la difusión de planes y programas cuyo fin es sensibilizar y poner medios que eviten el conflicto. Desarrollando habilidades sociales dirigidas a potenciar la autoestima de los jóvenes acogidos que prevengan también conductas de riesgo, y potenciando programas de ocio y bienestar que faciliten la convivencia.

Como competencia central del educador, la *mediación* consiste en un principio de acción metodológica que debe ser desarrollada por el educador y adaptada a las situaciones conflictivas del día a día en el centro. El educador como mediador ha de facilitar la comunicación entre las partes en conflicto, siendo neutral e intentando llegar a normalizar la situación.

Y como tercera competencia, la *intervención* del educador debe adaptarse también a los factores que causan el conflicto, es decir, el propio joven, la familia, el entorno etc. En este sentido, el proceso de intervención versará de varios trámites según la naturaleza del conflicto, pudiendo éste ser resuelto por las partes enfrentadas y el mediador, o bien, necesitando acciones extraordinarias por parte del mediador como la coordinación y/o colaboración con otros agentes o servicios externos.

### 2.1. El Rol del educador como mediador

Dentro de una casa de acogida, como veíamos anteriormente, el educador se convertirá tarde o temprano en la figura de referencia para todos los jóvenes acogidos con los que convive. Es por ello, y por la complejidad que abarca la tarea de un educador en un centro

de este tipo, por lo que su rol debe estar bien definido. De acuerdo con García Mínguez y Sánchez Ramos (2010) consideramos que la figura de referencia no se forja con las actividades sino con la forma de trabajar de los educadores, es decir, será la metodología de trabajo la que permita que mediante la vinculación profesional se construya el referente.

En este sentido, las características del educador social como gestor de grupos no formales pueden ser entre otras las siguientes: a) saber dinamizar el grupo de jóvenes, logrando la participación de todos los miembros de la casa, con el fin de transformar la realidad; b) crear procesos de enseñanza-aprendizaje de una serie de valores, actitudes y estrategias que estén acorde con la reflexión, el espíritu crítico, la participación activa y la transformación social. A ello puede añadirse también algunas cualidades personales que ayudarán a la labor del educador (López Noguero y León, 2002, 7):

- Equilibrio y madurez psíquica.
- Confianza en las capacidades del grupo y de sus miembros para hacer frente a sus propios conflictos, y para que desarrollen una correcta evolución.
- Flexibilidad mental y emotiva que le permita contemplar todas las situaciones grupales desde todos los puntos de vista posibles.
- Apertura a la tolerancia y disponibilidad hacia los otros, sus sentimientos, opiniones e ideas, tratando de evitar realizar juicios desde su propia percepción de la realidad y facilitando un clima de confianza mutua y apoyo entre los miembros.
- Competencia interpersonal que implica la capacidad para comunicarse de forma adecuada tanto verbal como no verbalmente y en los papeles de emisor y receptor.

Partiendo de todo lo anteriormente expuesto y tomando como referencia las claves metodológicas que desarrollan los educadores sociales establecidas por los autores García Mínguez y Sánchez Ramos (2010), adaptamos esta a la figura del mediador, ya que consideramos que la mediación, cada día en mayor auge y expansión, va adquiriendo valor en contextos educativos no formales, particularmente en los centros o casas de acogida.

En primer lugar, adquiere importancia para nosotros *la coordinación*. Considerando que el educador es mediador entre los menores, sus familias y los agentes sociales externos, en su caso. Entendiendo dicha coordinación como actuaciones y relaciones que se establecen entre el educador-mediador y los jóvenes acogidos, así como en su caso, con otros profesionales, configurándose todo ello desde la multidimensionalidad.

En segundo lugar, se hace presente la *intencionalidad de satisfacción* de las necesidades de los jóvenes. En este sentido, el educador mediará para que dichas necesidades sean satisfechas, poniendo a su disposición todos los recursos de los que dispone.

En tercer lugar, el educador deberá *intervenir en la educación*, tanto formal como no formal e informal, apoyando los procesos escolares reforzando positivamente la labor de

los docentes, convirtiéndose en este sentido en mediadores entre colegio-alumno/joven acogido-familia. Les compete a los educadores de los centros de acogida también disminuir en la medida de lo posible los indicadores de riesgo relacionados con el ámbito educativo, abordando desde las casas de acogida programas de apoyo y refuerzo, tutorías individualizadas, seguimientos y fortalecimiento de los aprendizajes básicos, habilidades sociales etc.

En cuarto lugar, la labor del educador irá dirigida siempre a *potenciar y estimular las relaciones humanas*, siendo antes conocedor de las carencias que presentan los menores a su cargo, haciéndoselo saber a los propios jóvenes desde el afecto, la asertividad y la motivación necesaria para que éstos puedan mejorar y transformar la realidad. La vinculación afectiva que se crea es esencial para que el educador se convierta en un buen mediador, dado que llegará a ser la persona de referencia dentro de la casa.

En quinto y último lugar, no debemos olvidar la *intervención con la familia*, considerada dentro de las casas de acogida una de las funciones prioritarias de los educadores. La familia se considera la primera institución de socialización, y sin embargo, en nuestro caso, la problemática social de los acogidos nace dentro de las instituciones como un problema conflictivo a la hora de interactuar con su grupo de iguales. En estos casos, la mediación familiar se realiza como punto intermedio ante las aportaciones primarias del propio joven y el conflicto creado de las partes subyacentes.

Podemos concluir que la mediación es por tanto un recurso o vía que los educadores utilizan de manera efectiva en su quehacer cotidiano ayudando a los jóvenes a su cargo a interactuar de manera positiva y a mejorar el rendimiento de todas sus capacidades tanto personales como sociales y emocionales.

### **3. La Mediación: metodología de resolución de conflictos**

Son muchos los autores que reflejan el concepto de mediación como el uso de una técnica social que tranquiliza o genera una solución pacífica entre dos personas con diferentes pensamientos o ideas. La mediación origina una dialéctica nutrida de solidez y constancia, conocimientos en habilidades comunicacionales, de temple y rapidez. Es una técnica social utilizada desde hace años, originándose en los juzgados y seguidas por las comunidades vecinales, donde necesitaban de un tercero o cuarto para solucionar un conflicto. De esta manera, la mediación se convierte en una forma de resolver conflictos de intereses, ideológicos y afectivos entre dos o más personas (Calvo, Marreo, y García Correa, 2004). Este modelo, es la forma más sencilla de mostrar el camino ante la dialéctica y la empatía, generando conocimientos indirectos a los afectados.

Adentrándonos más en la terminología, hay autores como Sáez (2005), que determina la mediación como “la quinta esencia de las funciones de intervención del educador y la educadora social..” y “como herramienta de diálogo y encuentro interpersonal...”.

Otros autores, Parcerisa (2001) entre ellos, la definen como un modelo de resolver conflictos entre dos partes enfrentadas, para y con la ayuda de profesionales del medio, solventar los problemas generados. Miranzo de Mateo (2010) sostiene que la mediación “aparece cuando existen dos o más personas que tiene un conflicto y que, tras intentar solucionarlo por ellas mismas y no quedar satisfechas con el resultado obtenido, deciden acudir a un tercero...”. Este último autor, resalta un punto muy importante para generar mediación, la insatisfacción de algunas partes de los afectados. Ese sentimiento de malestar o incertidumbre, reclama la participación de un tercero, ya sea profesional o no, pero hace constar que necesita de otra figura para solucionar el problema hallado. En estos casos, es cuando la Mediación entra en acción y cobra vida.

Son muchos los ámbitos que necesitan y apoyan la figura del mediador. Una de las más solicitadas es el ámbito educativo y social. La prevención de conflictos y el proceso de solucionarlos, hacen que un profesional obtenga una categoría u otra, ya que el espacio de trabajo no son los mismos, ni la naturaleza del conflicto tampoco. No obstante, hay que puntualizar la aproximación y utilización a técnicas y/o herramientas, propiamente dichas, en igual uso pero en diferentes ámbitos de trabajo. Es decir, en el campo de trabajo existen modelos y profesionales de diferentes especialidades, tales como en un centro educativo, el maestro y el psicólogo, comparten el uso de herramientas para captar la atención del niño/a, o como en un juzgado, el abogado y el juez. La utilización de técnicas y/o herramientas comunes a diferentes ámbitos profesionales, han generado un procedimiento básico y único que caracteriza el proceso de la mediación.

De esta forma, entendemos este proceso como una alternativa constructiva, inmersa en un procedimiento metodológico que aboga diferentes técnicas para solucionar conflictos entre iguales. Todo depende, como hemos citado anteriormente, del contexto y la situación, ya que de esta manera, podemos deducir mejor los problemas y la aplicación de herramientas para la solución del conflicto originario.

La mediación está enfocada en fases o periodos donde el profesional lo aplica sin tener plena constancia de su durabilidad. Hemos sintetizado estas fases resumiendo las diferentes combinaciones o cambios que algunos autores consideran como partes de la mediación, las cuales nosotros recogemos con las siguientes siglas: “PEESAA”. Si desglosamos estas siglas corresponde a: Premediación, Entrar, Explicar, Situar, Arreglar, Acordar.

Si nos centramos en el ámbito social, podemos encontrarnos un campo de trabajo donde la figura del mediador es esencial entre sus actuaciones, como es el caso de los centros o casas de acogidas. En estos ámbitos de trabajo, la mediación recorre el día a día de un educador social. Los conflictos generados por los adolescentes, hacen que el papel del educador varíe en diferentes posiciones.

No obstante, estos problemas recobran y muestran como la mediación social cubre una porción importante en la resolución de conflictos en los centros sociales de adolescentes en riesgo de exclusión social, como las casas de acogidas.

### **3.1. Importancia de la escucha activa en mediación**

Muchas de las técnicas que se aplican en la mediación conllevan la neutralidad y la constancia en sus acciones. El educador social al aplicar técnicas de mediación, debe saber la importancia que tiene la estructuración y los pasos a seguir para ocasionar el efecto de escucha y comunicación que requieren o demandan los afectados en estos casos.

En este sentido, existen técnicas que solicitan de habilidades de comunicación para una aplicación efectiva. Consideramos la Escucha activa como la clave de estas técnicas.

Hernando, Aguaded, y Pérez Rodríguez (2011, pp. 157), piensan que:

Quando ejecutamos esta habilidad nos hacemos consciente de lo que la otra persona está diciendo e intentando comunicarnos y, al mismo tiempo, damos información a nuestro interlocutor de que aquello que está intentado transmitirnos, lo estamos recibiendo correctamente.

La Escucha Activa, es una técnica que provoca la sensación, dicho coloquialmente, “de escuchar bien”, y tiene cuidado en las informaciones recibidas. Como alega Funes (2000), hace del dialogo un intercambio de informaciones auténticas y no monólogos complementarios o superpuestos. Esta herramienta mediadora utiliza gran parte de las habilidades en comunicación existente: los gestos corporales, la tonalidad de la voz, la expresión corporal, el lenguaje no verbal, etc. Pero además interactúa con otras habilidades que se equilibra de manera inconsciente como la asertividad y la empatía. Cuando la persona afectada habla, el mediador escucha, deja fluir al emisor para poder de manera empática ocasionar y llegar al interior de la persona, para comprender el contenido del conflicto y las partes diferenciadas del proceso.

Para que la escucha activa se establezca, es preciso que el educador manifieste primero: a) saber escuchar y comprender el problema; b) saber suavizar el contexto en el que los adolescentes suelen encontrarse; c) tomar conciencia de la tonalidad de su propia voz para comunicarle algún contenido; d) como gesticular su rostro de manera coherente y suave para aclimatar y preparar al interlocutor en un óptimo estado de ánimo; e) y el mantenimiento de la postura corporal. Segundo y no por eso menos importante, la comprensión empática que se tiene que generar con los adolescentes, ya que de esta manera nos proporciona una mejor comprensión de lo que realmente sienten y quieren decir.

La importancia de esta técnica en el ámbito de la educación social, retroalimenta a los procesos de enseñanza-aprendizaje, como en dar a conocer habilidades y herramientas con las que la direccionalidad se acentúe en prevenir o resolver un conflicto de manera pacífica.

Si atendemos el uso de estas técnicas comunicacionales en las casas de acogidas, podemos destacar de ellas el aprendizaje comunicativo y colaborativo que genera en los adolescentes afectados. Sin embargo, es precisamente en los centros o casas de acogida donde observamos una gran ausencia de participación de una escucha activa por parte de los adolescentes.

Los conflictos generacionales y el no saber relacionarse con sus iguales provocan malos entendimientos y conflictos que pueden desembocar en una fluctuación de problemas que el adolescente exporta en sus conocimientos y actitudes con los demás niños/as de la casa. Esto lleva al educador social a que actúe como mediador social ante problemáticas de esta índole.

La estructura social al que pertenecen estos adolescentes, recae en una sociedad conflictiva y desestructurada, potenciada por la falta de información o por la sobreinformación recibida desde la infancia. A grandes rasgos, podemos identificar por un lado el ámbito familiar al que han pertenecido estos niños/as, así como la trayectoria educativa que recibieron. Son grandes cambios en su modo de aprendizaje, que suscita a pensar, la mala condición rutinaria que los adolescentes procedentes de este ámbito, han sufrido, comprendiendo las situaciones problemáticas que muchas veces originan en su vida actual.

Mediante la técnica de la Escucha Activa, el adolescente percibe unos modelos o pasos a seguir que le ayudará a mejorar su convivencia en la casa, del mismo modo promueve buenos hábitos para el desarrollo personal. El proceso de esta técnica engloba las habilidades comunicacionales que necesita estos adolescente para activarse y reciclarse ante la convivencia de la sociedad actual. Lo que esta herramienta pretende es que los adolescentes negocien y dialoguen para no caer en el duelo personal, que se ayuden entre ellos a identificar soluciones como a crear posibles soluciones por sí mismos, y que sepan canalizar las habilidades comunicacionales para poder llegar a entenderse con otros iguales.

Esta técnica de mediación social, se activa constantemente en las casa de acogida, ya que la demanda en jóvenes con conflictos interpersonales sigue creciendo.

### **3.1.1. Aplicación de La Escucha Activa en casas de acogida**

De este modo, para que los educadores lleven a cabo esta técnica en las casas de acogida donde realizan su profesión docente, se debe tener presente que existen varias fases que componen la técnica de la Escucha Activa. Siguiendo las orientaciones de autores como Hernando, Aguaded, y Pérez Rodríguez (2011) hemos elaborado la siguiente tabla con el fin de aclarar a cuáles serían dichas fases y cómo debe de actuar el educador en cada una de ellas:

FASES DE LA ESCUCHA ACTIVA	
<b>Preparación:</b>	Auto-Concienciación, tanto física como mental, para optimizar la escucha al menor/adolescente.
<b>Control- Posición Corporal:</b>	Mantenimiento de una buena postura corporal ante el menor, posicionando la mirada directamente a los ojos y siempre manteniendo la distancia del respeto.
<b>Paráfrasis:</b>	Reforzar en todo momento al menor con llamadas positivas y asentimientos con la cabeza, para que de algún modo éste se sienta reforzado positivamente ante la generalidad del conflicto.
<b>Retroalimentación:</b>	Obtener del menor una idea general de las partes principales del conflicto, para realizar un resumen detallado de la resolución. De esta manera, se recrea el proceso de aprendizaje absorbiendo el contenido y el mensaje proyectado.

Tabla 1: Fases de la técnica de la Escucha activa (Elaboración propia)

Esta técnica además de servir como herramienta de diálogo contribuirá a la mejora de las relaciones entre el educador y el menor, dado que este último se sentirá protegido y seguro tras hablar tranquila y abiertamente con su educador. De este modo se van estrechando las relaciones dentro de la casa, incluso los menores van adquiriendo habilidades y destrezas comunicativas que pondrán en juego en futuros conflictos cotidianos con sus iguales sin ser consciente de dicho aprendizaje.

### 3.2. Importancia de La Negociación en mediación

La negociación y la conducta de resolución de conflictos, ha sido desde tiempo atrás una manera de solventar problemas entre iguales e incluso empresariales. Se puede entender la negociación como un modelo intencionado de dos individuos en conflictos para mercantilizar las soluciones ante proposiciones satisfactorias, cubriendo necesidades subyacentes de los propios participantes.

Hay autores como Vicuña et. al, (2008), que definen la negociación como un proceso de comunicación entre las partes a través del cual ellas mismas dan solución al conflicto llegando a un mutuo acuerdo que privilegie sus intereses. Otros como Valbuena

de la Fuente (2003) comparan la terminología con habilidades comunicativas, entendiendo la negociación como una comunicación multidireccional en la que dos o más participantes eligen cooperar o entrar en conflicto, buscando la satisfacción de algunas necesidades. Algunos relacionan la negociación con la conducta humana como principal enfoque en la resolución de un conflicto entre dos o más individuos, intentando de algún modo, llegar a un acuerdo próximo o negociar con posibles soluciones (Guerra Contreras, 2008). El reflejo de negociar o conciliar un acuerdo moderado, es una situación bastante usual en nuestra sociedad, ya que constantemente estamos negociando, incluso con nosotros mismos. Dentro de nosotros, existe siempre la predisposición a negociar, del mismo modo que también existe una predisposición al conflicto, siendo este último un condicionante activador para los procesos de negociación.

El proceso de las habilidades negociadoras exige de manera inminente conocer las necesidades de las personas afectadas, y cómo obtener la forma de darle solución al conflicto. Esta técnica mediadora, implica una concienciación en el saber de la información necesaria para poder llegar al punto equilibrador o mediador que lleve a la satisfacción de intereses de ambas partes.

Dentro de esta técnica mediadora, según Guerra (2008), podemos distinguir dos tipos de negociación. Por un lado, la denominada *Negociación Competitiva*, y de otro, *Negociación Colaborativa*. La diferencia entre ambos tipos se establece según la concepción de negociación que tengan las partes enfrentadas. En una negociación competitiva, el concepto de negociación que se tiene es el que denominamos “yo gano-tu pierdes” que deriva en una negociación donde la comunicación se establece en términos de confrontación, en la cual no importa lo que sienta o piense la parte contraria. Sin embargo cuando la concepción de negociación es la que denominamos “yo gano-tu ganas”, se establece un diálogo en términos de colaboración propiamente dicha donde ambas partes quedan igualmente satisfechas con el acuerdo al que se llega.

La importancia de esta técnica quizás pase desapercibida para algunos, sobre todo para los menores, ya que a veces, incluso antes de empezar a negociar sentimos la necesidad de llegar a un acuerdo. Esto en las casas de acogida se vive diariamente cuando sin preverlo nos encontramos inmersos en una situación insostenible; es entonces, cuando incluso los menores se plantean el ceder o el contemplar los intereses de la otra parte con el único interés de volver a la normalidad o evitar males mayores.

### **3.2.1. Aplicación de La Negociación en casas de acogida**

Dada la indiscutible importancia de esta técnica a la hora de resolver cualquier conflicto cotidiano, consideramos esta una herramienta clave dentro de los centros de acogida, la cual todos los educadores y educadoras siendo conscientes o no de ella habrán tenido que ponerla en práctica en su labor diaria.

Por nuestra parte consideramos que como todas las técnicas y herramientas de mediación, la negociación también debe ser interiorizada y desarrollada por los educadores, aunque a veces, ésta se ponga en práctica exclusivamente con los conocimientos adquiridos

## FORMACIÓN Y MEDIACIÓN PARA LA INCLUSIÓN SOCIAL

de la misma práctica. De este modo, para que los educadores puedan llevar a cabo esta técnica con éxito, se deberán tener en cuenta que existen también varias fases que componen la técnica de Negociación. A continuación presentamos una propuesta de orientaciones para llevar a cabo en cada una de las fases de la negociación:

FASES DE LA NEGOCIACIÓN	
Espacio de la negociación:	No se trata de un espacio físico, sino de un ser consciente del punto en el que se encuentran cada una de las partes, así como valorar (a priori) a qué distancia estaría el acuerdo.
Preparación de la negociación:	Previo a la negociación, tanto las partes como el mediador deberán valorar individualmente qué se pretende conseguir y cómo podría conseguirse. Esto implica: <ul style="list-style-type: none"><li>- Definición de objetivos</li><li>- Posibles alternativas de acuerdo</li><li>- Recopilar información</li><li>- Definir la estrategia</li><li>- Reparto de tareas</li></ul>
Actitud y comportamiento:	<p>El mediador hará saber a las partes en conflicto que la negociación es un tiempo de discusión que no tiene porque ser un obstáculo, sino una oportunidad.</p> <p>Las partes en conflicto deberán:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Escuchar de verdad, activamente</li><li>2. Observar y estar alerta para captar señales no verbales.</li><li>3. Ponerse en el lugar del otro, intentar ver las cosas desde el punto de vista de la otra parte.</li><li>4. Enfatizar los puntos comunes de ambas posiciones, quitando importancia a las diferencias.</li><li>5. No hablar demasiado.</li><li>6. No interrumpir.</li><li>7. No tener prisa en explicar nuestro punto de vista. Debemos intentar conseguir primero una visión completa de la posición de la otra parte.</li><li>8. No llegar a conclusiones antes de que el adversario haya explicado su posición completamente.</li><li>9. No hablar demasiado tiempo seguido, no realizar intervenciones largas.</li><li>10. No responder nunca a una pregunta que no entendamos del todo.</li><li>11. Prestar especial atención a nuestra comunicación no verbal. Tener siempre en cuenta la forma en que decimos las cosas, muchas veces la forma es más</li></ol>

	<p>importante que el contenido.</p> <p>12. Apoyarnos, siempre que nos sea posible, en hechos ya que estos son más importantes que las palabras. Reputación, precedentes etc. tienen un gran poder de convicción.</p> <p>13. Dar al adversario tiempo para aceptar, para que pueda asimilar nuestras ideas y propuestas.</p> <p>El mediador durante el diálogo deberá:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Resumir neutralmente los temas tratados.</li><li>- No comprometernos con las posiciones y explicaciones de las partes.</li><li>- Contrastar la firmeza de las posiciones y averiguar las prioridades.</li><li>- Obtener y dar información.</li></ul>
<b>Diálogo/ Comunicación:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Las propuestas deben ser condicional.</li><li>- Nunca se da algo por nada.</li><li>- Presentar primero las condiciones de nuestro acuerdo.</li><li>- Mantener los temas entrelazados.</li></ul>
<b>Acuerdo:</b>	<p>Resultado de todas las fases anteriores, se establece un acuerdo entre las partes. De tal modo que ambas partes queden satisfechas.</p>

Tabla 2: Fases de la técnica de La Negociación (Elaboración propia)

Dicha técnica es imprescindible para mantener un clima de convivencia tranquilo y estable dentro de las casas de acogida. Con la negociación se pueden establecer normas de convivencia para todo el grupo de menores acogidos que viven en el mismo hogar, así como resolver cuestiones conflictivas puntuales que tienen lugar en el día a día.

#### 4. Conclusiones

La figura del educador social en las casas de acogidas presta su labor en la intervención, prevención y resolución de conflictos de los jóvenes acogidos en riesgo de exclusión social. Siendo éstos, factores demandados para una metodología colaborativa e integradora como la Mediación. La forma más adecuada de resolver un conflicto y/o problema es la intervención mediadora que los educadores sociales aplican en sus actuaciones diarias en los centros tutelados, priorizando técnicas que vayan acorde con sus problemáticas.

Las técnicas o herramientas más usadas en las casas de acogidas son la Escucha Activa y la Negociación. Si visualizamos el recorrido expuesta en el núcleo del artículo, apreciamos que estas técnicas aportan la suficiente capacidad de resolver problemas originado por los adolescentes de las casa o centros, como el aprendizaje que éste les

proporciona. La escucha activa, genera una enseñanza de saber escuchar, comprensión dialéctica, controlar su tono de voz así como las posturas corporales, entre otros. La negociación desarrolla una enseñanza de carácter razonable y dialogante, que lleva a los propios adolescentes a encontrar el camino a la solución del conflicto originario.

Queda clara la intervención social que los educadores de casa o centros de acogidas ofrecen a la comunidad, como el proceso de enseñanza-aprendizaje de estos adolescentes. A su vez, define el proceso de mediación, siendo éste la principal herramienta metodológica aplicada en estos casos. Cabe señalar y acentuar la efectividad del uso de técnicas sociales (escucha activa y negociación) en casos conflictivos, dado que la mayor hegemonía convivencial de los centros o casa de acogidas se consigue mediante el dialogo, uso universal de acción mediadora de estas técnicas.

### Bibliografía

- Calvo, P.; Marreo, G. y García Correa, A. (2004). “La mediación: técnicas de resolución de conflictos de contextos educativos”. *Anuario de Filosofía, Psicología y Sociología*, 7, 35-48.
- Funes, S. (2000). “Resolución de Conflictos en la Escuela: Una herramienta para la cultura de paz y convivencia”. *Contextos educativos*, 3, 91-106.
- García Mínguez, J. y Sánchez Ramos, J.M. (2010). “Centros de día de atención a menores: competencias del educador social como figura de referencia”. *Revista Historia de la educación Latinoamericana*, 15, 125-146.
- Guerra Contreras, H.J. (2008). “La negociación y el manejo de conflictos en las organizaciones”. *Episteme*, 13. Disponible en: [http://www.uvmnet.edu/investigacion/episteme/numero13\\_09/enfoque/a\\_negociacion.asp](http://www.uvmnet.edu/investigacion/episteme/numero13_09/enfoque/a_negociacion.asp)
- Hernando, A.; Aguaded, I. y Pérez Rodríguez, A. (2011). “Técnicas de comunicación creativas en el aula: Escucha activa, el arte de la pregunta, la gestión de los silencios”. *Educación y futuro*, 24, 153-177.
- Lederach, J.P. (1985). *Educar para la Paz*. Barcelona: Fontana.
- López Noguero, F. y León, L. (2002). “El educador social como educador no formal: Un gestor de grupos”. *Agora digital*, 4. Disponible en: [http://www.uhu.es/agora/version01/digital/numeros/04/04articulos/monografico/pdf\\_4/10.PDF](http://www.uhu.es/agora/version01/digital/numeros/04/04articulos/monografico/pdf_4/10.PDF)
- Miranzo de Mateo, S. (2010). “Quiénes somos, a dónde vamos...Origen y Evolución del concepto de mediación”. *Revista de Mediación*, 5, 9-15.

Parcerisa, A. (2001). “Mediación en conflictos en instituciones educativas”. *Revista Aula de Innovación educativa*, 98, 1.

Sáez, L. (2005). “La educación social: intervención socioeducativa en la problemática del absentismo escolar”. *Indivisa, Bol. Estud, Invest.* 6, 229-240.

Valbuena de la Fuente, F. (2003). “Pragmática de la negociación”. *CIC (Cuaderno de Información y Comunicación)*, 8, 71-116.

Vicuña, L.; Hernando, H.; Paredes, M. y Ríos, J. (2008). “Elaboración del test de habilidades para la gestión en la negociación de conflictos”. *Revista IIPSI (Facultad de Psicología, UNMSM)*, 11, 2, 183-200.