

# Los conflictos en los centros escolares

N. Zaitegi y A. Campo

Los conflictos existen siempre; no tratéis de evitarlos sino de entenderlos.

**Lin Yutang**

## 1.- Introducción

Los centros educativos son escenarios de problemas y conflictos, de distinta índole, de diferente intensidad y frecuencia. Problemas que dificultan el buen funcionamiento y conflictos entre el profesorado, entre éste y el alumnado, las familias, la dirección,...entre las personas y los grupos. Los conflictos son una muestra de las situaciones complejas que se viven en los centros y que evidencian empíricamente la naturaleza conflictiva de las escuelas.

La interpretación que se haga de esta realidad es muy importante ya que de ella depende cómo gestionará el centro los conflictos. Un centro que viva los conflictos desde una perspectiva negativa, como un obstáculo, actuará de manera diferente a otro que piense que las organizaciones no sólo sufren los problemas y conflictos, sino que gracias a ellos, avanzan, innovan y se desarrollan como tal.

La dirección, al aceptar el reto de dirigir el centro y promover su desarrollo, asume también la gestión de los conflictos; por ello, será necesario contar con planteamientos y estrategias personales y colectivas para hacerlo con éxito. Los conflictos pueden ser también un factor de riesgo cuando no se afrontan. Cuando se produce una inhibición o se retrasa y pospone demasiado su abordaje, suele fracasar la gestión al no lograrse los objetivos ni responder a las necesidades. Tampoco resulta una tarea sencilla, una vez porque se está directamente implicado en el conflicto, otras porque se ha de mediar o arbitrar en los planteados por distintas personas o grupos. Cuando en el proceso se presentan situaciones tensas y estresantes, pueden suponer un alto coste personal y emocional llegando, a veces, a la sensación de impotencia o indefensión. Sobre todo cuando tras el desgaste sufrido en el proceso, no se logran los objetivos y las necesidades quedan insatisfechas.

Sin embargo, el desarrollo personal y profesional es un proceso continuo y constante a través de la práctica de nuevas competencias y, si resolver problemas genera competencias muy valiosas, gestionar positivamente conflictos, las incrementa de manera notable. También es necesario tener presente que un centro sin conflictos, además de imposible de imaginar, sería un centro inmóvil. Gracias a las discrepancias, a las opiniones diversas y a las críticas, surge la reflexión necesaria para encontrar mejores respuestas a las necesidades de las personas, alumnado, familias y profesorado y, con ello, un mejor funcionamiento del centro.

## 2.- Tipología de conflictos

No es lo que pasa, sino lo que hacemos con ello, cómo lo percibimos, cómo lo sentimos y cómo actuamos, lo que puede hacer que sea un obstáculo o una oportunidad. Por todo ello, se necesita una revisión tranquila y profunda sobre la gestión de los conflictos en los centros educativos.

Para empezar, hay algunas preguntas pertinentes que se suelen formular al respecto. ¿Qué es un conflicto?, ¿es lo mismo que un problema?, ¿por qué tienen tan mala prensa?, ¿sirven para algo?, ¿conviene atajarlos cuanto antes o hay que esperar?, ¿no se gastan demasiadas energías en ellos que podrían dedicarse a mejores causas?, ¿por qué muchas veces se pasa tan mal?, ¿es mejor un centro “tranquilo” o uno “conflictivo”?, ¿se resuelven de verdad los conflictos o sólo se apaciguan?, ¿se puede encontrar la manera de que no haya vencedores ni perdedores?, ¿se puede aprender a gestionarlos?...

Tanto los problemas como los conflictos son parte inseparable de las relaciones humanas, pero no son lo mismo. Un problema es un obstáculo, una dificultad para alcanzar una situación deseada y cuya resolución requiere de acciones concretas que no ponen en cuestión los sentimientos ni los intereses de las personas implicadas. Una ventana rota que impide dar la clase es un problema que se soluciona llamando a mantenimiento. Un conflicto es también un obstáculo que se interpone en el logro y satisfacción de objetivos y necesidades. En el conflicto, sin embargo, entran en juego las emociones, los intereses, la identidad... y por eso desencadena mucha energía y tensión. Este obstáculo puede estar en las personas, en los grupos, en la organización... y esto da lugar a un tipo concreto en cada caso.

En las rutinas de los centros educativos surgen muchos problemas que a veces se pueden transformar en conflictos. No llamar a mantenimiento a tiempo puede ser interpretado por el alumnado y el profesorado que pasa por el aula como una falta de respeto a las personas, un indicador de mala gestión de un equipo directivo, etc. Una vez que las emociones y los intereses hacen acto de presencia, ya se ha generado un conflicto y su gestión es ahora más complicada.

Por ello, debe existir un procedimiento de solución rápida de problemas para que no se conviertan en conflictos. Una buena organización del centro, centrada en las personas y sus necesidades, plantea expectativas claras y ajustadas hacia todo el personal y hacia el alumnado, canaliza la participación en el funcionamiento. Las quejas y propuestas de mejora, entre otras cosas, facilitan que los problemas no se conviertan en conflictos.

El conflicto es predecible cuando coexisten objetivos, intereses y necesidades, muchas veces contrapuestos. En la medida en que el profesorado tiene historias personales y profesionales diferentes es lógico que también lo sean sus objetivos, comportamientos, necesidades y expectativas. Si cada persona trata de hacer valer sus necesidades e intereses, cosa legítima por otro lado, el conflicto está servido.

Llegados a este punto, será cuestión de analizar y tener en cuenta el peso de esas necesidades, el grado de insatisfacción, los canales y habilidades de comunicación y la disposición para la negociación que determinan, en última instancia, la intensidad y complejidad del conflicto.

Hablar de resolución de conflictos suena pretencioso porque no todos los conflictos tienen solución. La mayoría de las veces, se trata de dar pequeños pasos, de iniciar procesos de diálogo que, al menos, dan la palabra y permiten hablar y ser escuchados, con lo que baja la intensidad emocional lo que ya es saludable. Conviene ir transformando los conflictos y, en ocasiones, cuando la solución a los mismos no está en nuestra mano, acostumbrarse a vivir con ellos. A pesar de una buena gestión, el nivel de éxito que se obtiene es diverso. En unos casos se acerca

a la solución definitiva del conflicto; en otros, sin embargo, habrá que conformarse con logros más modestos tales como la reducción del grado de enfrentamiento entre las partes, la aceptación de acuerdos parciales, el restablecimiento de la comunicación, etc. No se trata de esperar resultados milagrosos sino de lograr mejoras cualitativas en el sistema de relaciones, las cuales contribuirán, sin duda, a una mejora de la organización.

### **3.- Hacia una gestión proactiva de los conflictos**

Existen en muchos centros experiencias de mediación entre el alumnado, pero no así de mediación o arbitraje entre el profesorado. Da la impresión de que no es políticamente correcto hablar de los conflictos y, menos aún, de crear estructuras para afrontarlos abiertamente. ¿Por qué no? Salirse de los marcos tradicionales para buscar el bienestar del profesorado y de su desarrollo profesional no tendría que parecer algo “ingenuo”. Al contrario resulta prudente encontrar respuestas novedosas e innovadoras a las necesidades, no sólo de las personas, sino de la propia organización.

Se podría crear un equipo de profesorado dentro del Observatorio de Centro o de la Comisión de Convivencia, puesto que ambos tiene como objetivo promover una convivencia positiva y satisfactoria para toda la comunidad escolar, que se encargara de elaborar una propuesta de gestión proactiva de los conflictos en el centro. En todo caso, evitar que los problemas se conviertan en conflictos, clarificar las percepciones y creencias al respecto, detectar los conflictos latentes y abordarlos dando tiempo a los procesos, puede ser una vía útil para avanzar hacia nuevos retos en este campo

### 3.1.- Evitar que los problemas se conviertan en conflictos:

Las competencias potenciales de las personas que ejercen la dirección se desarrollan en la práctica cotidiana gracias a la reflexión y las críticas y autocríticas. Las oportunidades de desarrollo personal y profesional de los directores y directoras se encuentran en el desempeño de sus funciones pero, sobre todo, en las normas, valores y creencias que constituyen la cultura de la organización.

#### Evitar que los problemas se conviertan en conflictos

Los conflictos surgen allí donde surgen las oportunidades, como señalan Costa, M y López, E (1997) <sup>1</sup>:

1. La cultura de la organización: la desconfianza, los estereotipos, rumores,....
2. Transmisión de la información: falta de acceso a ella, canales obstruidos,...
3. Barreras a la comunicación: falta de escenarios adecuados para el conocimiento mutuo,..
4. Ambigüedades o indefinición: responsabilidades, autoridad
5. Falta de coordinación: entre personas, ciclos,...
6. Grado de diversificación: consecuencia de una división del trabajo muy diversificada
7. Grado de interdependencia, pues en la medida que es mayor, es más probable la aparición de conflictos
8. Necesidad de consenso. Hace emerger las necesidades e intereses que subyacen en el mismo
9. Normas y reglas. Necesarias, pero, al definirlas, pueden colisionar con intereses de los miembros.
10. Estilo de dirección: puede ser fuente de conflictos como de lo contrario
11. Falta de habilidades para la relación interpersonal
12. Conflictos no resueltos: fuente de nuevos y continuos

Una organización sana, además de evitar que los problemas se conviertan en conflictos, cuenta con un planteamiento riguroso y compartido sobre el entendimiento y el tratamiento del conflicto y con las estrategias y herramientas, útiles en la tarea de abordarlos, cuando es necesario.

Los conflictos son cómo el agua, necesarios para vida, pero, como el agua, si no se canalizan, pueden ser devastadores y llevarse la vida por delante cuando se presentan con toda la fuerza. Convertir esa fuerza, las emociones y sentimientos que impregnan los conflictos, en energía útil para las personas y la organización es una tarea tan valiosa que merece el esfuerzo necesario.

### 3.2.- Hacer explícitas las creencias en torno al conflicto.

No es igual entender el conflicto como algo negativo que se ha de evitar a toda costa que hacerlo valorando que puede ser una oportunidad para repensar y reconducir las prácticas educativas o las relaciones interpersonales.

Desde una perspectiva *técnico-racional*, el conflicto es entendido como algo negativo, resultado de un organigrama confuso, de una la comunicación deficiente o de la incapacidad de los directivos...Las actuaciones, por tanto, se dirigen a evitarlo, no excluyendo para ello la eliminación de las situaciones o personas que los ocasionan. Los conflictos se gestionan con la intención de mantener el control.

Desde una perspectiva *interpretativa*, el conflicto es considerado como algo natural de los grupos y las organizaciones ya que tiene su origen en las percepciones personales, como consecuencia del procesamiento de la información y de la construcción de significados sociales. En este caso, el conflicto se entiende como un problema de percepción de las personas, dejando al margen las condiciones sociales. Se entiende que son resultado de las diversas interpretaciones de la realidad que realizan las personas o grupos y que constituyen manifestaciones de la falta de entendimiento en relación con el sentido que se otorga a los actos de unos o de otros. Su abordaje se dirige hacia la comprensión global de los aspectos que inciden en el conflicto.

Finalmente, entender el conflicto desde una perspectiva *interaccionista o crítica*, supone, no sólo que se acepta el conflicto como algo inherente a las organizaciones sino que se alienta, se considera que contribuye a movilizar y sacar de las rutinas al centro y se valora como un elemento necesario para el progreso organizativo. El conflicto es una oportunidad de desarrollo personal e institucional, a lo que aspira la teoría crítica de la organización. No sólo se admite su existencia sino que se favorece la aparición de determinados conflictos entendiendo que facilitan el cuestionamiento de propio funcionamiento del centro educativo, contribuyen a dinamizar la correlación de fuerzas establecida entre sus miembros y, por tanto, su afrontamiento desde posicionamientos democráticos y positivos puede favorecer el establecimiento de una cultura de la colaboración en los centros. En este caso, y calibrando en su justa medida, se considera conveniente alimentar determinados conflictos organizativos al considerarlos favorecedores del cambio.

Los conflictos en este centro: compartiendo percepciones					
Actividad individual, posteriormente en pequeño grupo y puesta en común en gran grupo. Una vez finalizado el proceso, facilitar las conclusiones a todas las personas participantes.					
Valora cada afirmación de 1 a 4. De desacuerdo (1) a más de acuerdo (4)					
	LOS CONFLICTOS	1	2	3	4
1	Los conflictos se arreglan con mayor control y orden				
2	Los conflictos surgen, cuando cada persona sólo busca sus intereses				
3	Me encanta que se planteen cuestiones importantes aunque dediquemos tiempo y energía a buscar respuestas				
4	Cada cual entiende las cosas a su manera y así nos va				
5	Los conflictos nos impiden dedicarnos a trabajar en condiciones				
6	Gracias a que se plantean cosas distintas podemos salir de la rutina				
7	Como algunos no se entienden no hay manera de coordinarse				
8	Ojalá no hubiera ni un conflicto en el centro				
9	Hay personas inadaptadas que son conflictivas				
10	Es bueno tener un poco de movida para no dormirse				
11	Los conflictos hacen que gastemos energías y perdamos tiempo inútilmente				
12	Gracias a los ellos se va mejorando en el centro				

### 3.3.- Detección y aceptación de los conflictos

No todos los conflictos son explícitos, lo que no significa que no existan. El conflicto es un proceso y ciertos indicadores, como una discusión demasiado acalorada en un momento, malas caras o contestaciones fuera de tono, ponen en la pista de un conflicto latente. El conflicto es el proceso de mostrar insatisfacción, desacuerdo o expectativas no cumplidas en cualquier intercambio dentro de la organización.

#### Algunos indicadores de conflictos latentes <sup>ii</sup>

**Disputas:** agravios, quejas, reclamaciones orales y escritas, amenazas más o menos veladas y evidenciar continuamente desacuerdos.

**Competencia:** Demostrar mayor capacidad de trabajo o mejor forma de hacer las cosas, evidenciando la superioridad. Esto se puede dar tanto entre personas como entre grupos

**Sabotaje:** Incumplir compromisos, hacer que las cosas salgan mal y dañar la imagen del centro, del equipo directivo, de otros colegas, etc.

**Ineficiencia:** El retraso en las tareas y en los compromisos. Hacer las cosas a medias o sin la calidad suficiente.

**Baja moral:** Desánimo, falta de energía y motivación

**Retención de información:** Se comparte información significativa sólo con determinadas personas y se oculta a otras.

Cuando el conflicto se manifiesta o se detecta de poco sirve negarlo. Esto no significa intervenir de inmediato y de manera intuitiva. Dependerá del tipo de conflicto, de su importancia para el centro y las personas. Es el momento de decidir si se ha de intervenir, cuando, quién y, sobre todo, cómo.

En todo caso, la clave es la comunicación, la importancia de sentarse y comunicarse desde los sentimientos, eludiendo los juicios. Conocer los sentimientos que nuestra actuación provoca en la otra persona, nos permite tomar conciencia de nuestras posibles equivocaciones, y acercarnos a la otra persona desde un mayor descubrimiento de su realidad humana. Muchísimos conflictos se resuelven de esta sencilla manera. Lo único que hace falta es una buena dosis de honradez y sinceridad, al menos en una de las partes.

### Buscando indicadores de conflictos latentes

#### Trabajo individual

- a) Tómate un tiempo de silencio y con calma recuerda los momentos en los que te sientes mal. Rellena la siguiente tabla:

Me siento mal	Situación	Causas	Sentimientos	Consecuencias
Conmigo				
Con mis colegas				
Con la dirección				
Con las rutinas				
Con la metodología de clase				
Con mi trabajo y resultados del mismo				
Con mi participación en la vida del centro				
Otras				

Guarda estas repuestas unos días, vuélpelas a leer y confirma que no era una percepción momentánea. ¿Qué conflicto/s detectas? ¿Qué propones para gestionarlos de una manera sana y positiva?

### 3.4.- Plan de acción

La cuestión fundamental en relación con los conflictos no reside en su aparición sino en pasar a la acción, es decir, en cómo actuar ante los conflictos y qué respuesta darles. Se trata de una cuestión compleja, que se encuentra estrechamente relacionada con la cultura del centro. Se trataría de estudiar y proponer la metodología más adecuada en cada caso, considerando siempre la oportunidad que supone el canalizar la fuerza y energía del conflicto y convertirla en fuerza transformadora.

Las estrategias de ganar-perder son más rápidas pero peligrosas porque el resentimiento y la frustración pueden empañar las relaciones y el trabajo en el futuro. No obstante, en situaciones concretas relativas a incumplimiento de obligaciones y de acuerdos, puede ser una salida. La madurez de las personas y el entendimiento de los motivos, así como un trato exquisito a las personas, pueden minimizar las consecuencias.

La metodología ganar-ganar se transforma en un proyecto de cooperación que reconoce la legitimidad de los objetivos, necesidades e intereses de las partes y se fundamenta en la posibilidad de negociar buscando beneficios mutuos para lograr soluciones aceptables para las dos partes. Siempre se han de anticipar los obstáculos y factores que pueden hacer fracasar el proceso

Individualmente, puntuar la frecuencia en el uso de cada estrategia de 1 menos a 4 más. Compartir y escuchar las opiniones de los colegas en pequeño grupo y puesta en común y conclusiones en gran grupo

**Estrategias habituales ante los conflictos en este centro**

1	Los conflicto son un tema tabú, ni se habla de ellos				
2	Las peleas verbales son habituales pero se queda ahí				
3	Por la paz un padre nuestro				
4	Cada uno a lo suyo y así no hay líos				
5	No les damos importancia, tampoco son tan grandes las diferencias				
6	Unas veces nos acomodamos a lo que dicen unos y otras a lo que dicen otros, no hay que volverse loco				
7	Los enfrentamientos son frecuentes				
8	Cuando se detecta un posible conflicto se pone sobre la mesa				
9	Buscamos la manera de que todos podamos hablar y exponer nuestras necesidades y deseos				
10	No nos rendimos hasta buscar una solución buena para todas las partes				

**Qué ítems responden a cada estrategia:**

Evitación	
Acomodación	
Confrontación	
Colaboración y negociación	

**Nuestras estrategias de gestión de los conflictos:**

Me produce satisfacción	Me produce insatisfacción
Porque...	Porque....

**Propuestas para mejorar las estrategias en caso necesario**

--

**3.5.- Dar lugar a los procesos: sin prisa pero sin pausa. Con ánimo de colaborar al bienestar y desarrollo de las personas y del centro.**

## **PROCESOS EN LA GESTIÓN POSITIVA DE LOS CONFLICTOS**

### **1.- DEFINIR CONJUNTAMENTE EL CONFLICTO**

Una mirada tranquila y profunda, más allá de lo aparente.

¿Qué ha ocurrido? ¿Cuáles son los hechos objetivos?

¿Cuál es el conflicto real?

¿Es puntual o viene de atrás? ¿Desde cuándo?

¿A quién está afectando y cómo?

¿Qué consecuencias tiene?

¿Cuál es su gravedad y trascendencia?

¿Están las personas participantes dispuestas a abordar el problema ahora?

Identificar y hacer visibles los objetivos: Definir lo que se desea por cada parte.

¿Cuáles son los intereses de las personas implicadas que están detrás de las posiciones que mantienen en este conflicto?

Crear estrategias para pasar de las posiciones enfrentadas a los intereses que tengan o puedan tener en común (Necesidad de seguir manteniendo la relación, aclarar un malentendido, aclarar una interpretación errónea, no hacer sentir mal a la otra persona, querer sentirse mejor,...).

### **2.- SIGNIFICACIÓN EMOCIONAL DEL CONFLICTO PARA LAS PERSONAS IMPLICADAS**

- Aceptar que todo conflicto implica sentimientos, inquietudes, miedos, deseos.....
- Aclarar los sentimientos de las personas implicadas.
- Buscar la empatía y cuidado mutuo

### **3.- CREACIÓN DE POSIBLES SOLUCIONES**

- Explorar posibles situaciones alternativas, creativas e innovadoras.
- Valorar dichas propuestas alternativas.

#### **4.- ELECCIÓN DE LA SOLUCIÓN MÁS SATISFACTORIA PARA TODAS LAS PARTES:**

Escuchar a las partes, posibilitar que se escuchen mutuamente y puedan negociar y elegir la más satisfactoria o crear una nueva acorde a sus necesidades y objetivos.

#### **5.- ELABORAR UN PLAN DE ACCIÓN Y SEGUIMIENTO:**

- Definir responsabilidades concretas, aspectos prácticos a tener en cuenta.
- Ponerlo en marcha y hacer el seguimiento.

#### **6.- EVALUAR**

##### **Evaluación de las tres E**

- *Eficacia*: lograr los objetivos
- *Eficiencia*: con el menor coste posible, sobre todo en términos de desgaste personal e institucional
- *Elegancia*: Delicadeza y cuidado de las personas implicadas, durante el proceso y tras la finalización del mismo

Hacer visibles los resultados, la satisfacción y el esfuerzo de todas las personas y las oportunidades de mejora que ha supuesto

Valorar la importancia del proceso y producto para el desarrollo de la organización y de las personas.

Hacer explícitas las limitaciones y posibles conflictos posteriores consecuentes cuando no se ha logrado la total satisfacción de las partes.

### 3.6.- Aprender con la experiencia: lecciones aprendidas

Si es cierto que a hacer se aprende haciendo, no cabe duda que la experiencia en la gestión de conflictos es el mejor medio para el desarrollo de las competencias necesarias para ello: asertividad, empatía, escucha, expresión de sentimientos, necesidades y deseos, autorregulación emocional, respeto exquisito a la dignidad y cuidado de las personas y...mucho sentido común.

A pesar de todo ello, no siempre se obtienen los resultados esperados. Es el momento de analizar las causas.

#### **Razones por las que puede fallar el proceso de gestión positiva de los conflictos**

1. Deficiente autorregulación emocional.
2. La otra persona no está preparada
3. El estilo personal con que lo he llevado: escuchar poco, lenguajes no verbales inadecuados, palabras poco apropiadas,..
4. Momento y lugar inoportunos
5. Olvido de cuestiones esenciales
6. Falta de constancia
7. Los objetivos eran excesivos
8. No haber previsto resultados suficientemente satisfactorios o apoyos que animen
9. No respetar el proceso de solución de problemas: haber pasado a formular alternativas de solución sin garantizar previamente que la otra persona afectada por el problema estaba realmente comprometida o que comprendía o compartía el problema, haber pasado a la solución sin antes haber formulado con claridad los objetivos, no haber anticipado suficientemente las consecuencias y los obstáculos.

### 4.- Bibliografía

- CONSTANTINO C. A. y SICKLES M. C. (1997): "Diseño de sistemas para enfrentar conflictos". Ed. Granica
- COSTA, M. y LÓPEZ, E. (1997): "Los secretos de la dirección". Ed. Pirámide
- JARES, X. R. (1996): "El conflicto. Naturaleza y función en el desarrollo organizativo de los centros escolares", en DOMÍNGUEZ, G. (Ed): Manual de organización de instituciones educativas. Escuela Española, Madrid, pp. 233-258
- MELERO, J. (1993): Conflictividad y violencia en los centros escolares. Ed. S. XXI, Madrid
- MESTRES, J. (1996): "El sistema relacional y los conflictos en los centros escolares", en GAIRÍN, J. y DARDER, P : Organización y Gestión de Centros Educativos. Praxis, Barcelona, pp. 470/39-470/50
- NIETO, M<sup>a</sup> J. (1998): Tratamiento cooperativo de los problemas en los centros escolares. Ed. Escuela Española, Madrid
- TEIXIDÓ, J. (1998): Estratègies de resolució de conflictes organitzatius a escoles i instituts. EDIUOC, Barcelona.

<sup>i</sup> Costa, M y López, E. Los secretos de la dirección. Pág. 387,388. Ed. Pirámide

<sup>ii</sup> Cathy A. Constantino. Christina S. Merchant "Diseño de sistema para enfrentar conflictos. Pág. 34,36, 36 Ed. Granica 1997