
¿Qué hago ante el conflicto?

8 preguntas y 8 respuestas previas al paso a la acción

Joan Teixidó Saballs
GROC

Los conflictos están presentes en la vida cotidiana de las personas y de los grupos. Constituyen algo connatural a los centros educativos dado que son el reflejo de las diferencias de pareceres, de intereses, de opiniones, etc. entre sus miembros en relación a cuestiones que son de interés común. En la medida que las personas presentan motivaciones, intereses e historias distintas, tanto profesionales como personales, no es sorprendente que sean también distintos (tanto que pueden llegar a la confrontación) sus comportamientos, objetivos, opiniones, necesidades, deseos, preocupaciones y temores. Además, cuando se consideran estas cuestiones en el marco de la comunidad educativa, integrada por los diversos estamentos (profesores, padres, alumnos, directivos...) que confluyen en el hecho educativo, es evidente que la conflictividad constituye una característica distintiva que en los últimos tiempos ha aumentado.

Si echamos un vistazo a los centros que conocemos, aquellos donde hemos trabajado, con los que mantenemos una relación cotidiana... en seguida advertimos que el volumen de conflictividad “aparente” que presentan es desigual. En esta variedad, obviamente, deben tenerse en cuenta los aspectos característicos de cada realidad (tamaño, características poblacionales, nivel educativo, historia institucional...) y, también, los aspectos estructurales, fundamentalmente, la cultura organizativa predominante. Los centros donde se ha instaurado una cultura autocrática, de corte verticalista, se caracterizan porque, de acuerdo con la base coercitiva en que se asienta su funcionamiento, los conflictos se hacen patentes con mayor dificultad, lo cual no significa que no

los haya, sino que se mantienen en un estado latente. Los centros en los cuales ha cristalizado una cultura basada en la participación, en cambio, se caracterizan por una mayor efervescencia y, por tanto, por una mayor visibilidad de los conflictos por lo que, desde un punto de vista externo, pueden percibirse como más conflictivos, en un estado de mayor agitación.

La cuestión fundamental en relación con los conflictos reside en pasar a la acción, es decir, en ¿cómo actuar ante ellos?, ¿qué respuesta darles?. Se trata de una cuestión compleja, de difícil análisis, que se encuentra estrechamente relacionada con las peculiaridades de la situación y de los protagonistas.

A menudo se recurre a expresiones como “resolución de conflictos” o “gestión positiva de conflictos” las cuales evidencian la importancia de las actuaciones tendentes hacia la mejora de las situaciones conflictivas. Pero ¿qué se esconde tras estos rótulos?, ¿quizá son una simple estrategia de marketing?, ¿qué entendemos por conflicto resuelto?: que se ha llegado a un acuerdo de no agresión, que se ha olvidado el problema porque ha aparecido otro mayor, que se ha adoptado una solución provisional entendiéndola como un mal menor, o bien que se ha atacado la raíz del conflicto y se ha construido cooperativamente una nueva forma de afrontarlo... Son múltiples las realidades que pueden esconderse tras la etiqueta *conflicto resuelto*. Ello no obstante, a pesar de las expectativas altamente halagüeñas que suelen asociarse a tal denominación, en ningún caso debe ser entendida como una etiqueta mágica que pueda aplicarse indiscriminadamente. El logro de avances funcionales en los procesos de resolución de conflictos requiere, por encima de todo, voluntad de acercamiento entre posturas contrapuestas.

El nivel de éxito que se obtiene con la aplicación de estrategias de resolución de conflictos es diverso. En algunos casos podrá llegarse a la solución definitiva del conflicto; sin embargo, en la mayor parte de las ocasiones deberemos conformarnos con logros más modestos tales como la gestión positiva del conflicto, 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 lugar a dudas, a una mejora de la organización.

La clave para el logro de la gestión positiva de los conflictos en las instituciones educativas reside en las personas, en los protagonistas, entre quienes adquieren una importancia singular, derivada del lugar estratégico que ocupan en la organización, los directivos.

Ante el reto de llevar a cabo una sesión introductoria a la intervención ante los conflictos educativos, dirigida preferentemente a directivos en ejercicio, te invito a plantearte y a dar respuesta (tu respuesta) a algunas cuestiones. Son ocho planteamientos básicos a los cuales añadiremos un corolario final. Ahí van.

- 1.- ¿Seríamos todos más felices si no hubiera conflictos en los centros educativos?
- 2.- ¿Es un escenario de conflictos tu centro?
- 3.- ¿Qué hay, realmente, en tu centro, problemas o conflictos?
- 4.- ¿Qué tipo de consecuencias se desprenden de los conflictos?
- 5.- ¿Consideras que la intervención en la resolución de conflictos organizativos constituye una responsabilidad inherente al ejercicio de la dirección?
- 6.- ¿Siempre existen posibilidades de mejora ante un conflicto?
- 7.- ¿La estrategia negociadora ante el conflicto es siempre la mejor?
- 8.- Piensa en un conflicto importante que haya surgido durante el último año en tu centro, ¿qué efectos ha tenido en el centro? ¿y en los directivos?

Tu intervención ante los conflictos se encuentra mediatizada por las respuestas que en cada momento das a estas preguntas. Tu pensamiento tiene una incidencia notable (pero no exclusiva) en tu conducta. Te invito a plantearte, a responder y debatir conjuntamente estas cuestiones antes que me digas “Todo esto está muy bien... pero... ¿qué hago?”. Este es el corolario final que afrontaremos en la sesión presencial. Hasta entonces.

joan.teixido@udg.es¹

¹ Es interesante que te plantees las cuestiones que se aportan con anterioridad a la celebración de la sesión de formación. Darles respuesta implica posicionarte y, por tanto, plantearte diversas alternativas. Me gustará conocer tu posicionamiento ante las cuestiones planteadas con anterioridad a la sesión presencial. Te agradeceré que las mandes a mi dirección electrónica.