

Intervención de los directivos en los procesos de resolución de conflictos en los centros educativos

Algunas implicaciones en la formación de directivos escolares

Joan Teixidó Saballs
Universidad de Girona
joan.teixido@udg.es

Hacia el año 1150 a. de C. los artesanos sepultureros de Tebas protagonizaron el primer conflicto laboral del cual se tiene constancia, al reclamar mayores salarios y mejores condiciones de trabajo

1. A MODO DE INTRODUCCIÓN.

Los conflictos constituyen elementos de la vida cotidiana de las personas y de los grupos que en los últimos tiempos, a la raíz de la eclosión de los planteamientos simbólicos y críticos en el análisis de las organizaciones educativas, han pasado a ser considerados elementos clave para acceder a la comprensión del funcionamiento organizativo de los centros educativos.

Los conflictos constituyen algo natural a la organización, 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 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 de las características de los centros educativos.

Si hechamos un vistazo a los centros que conocemos, aquellos donde hemos trabajado, con los que mantenemos una relación cotidiana, etc. en seguida

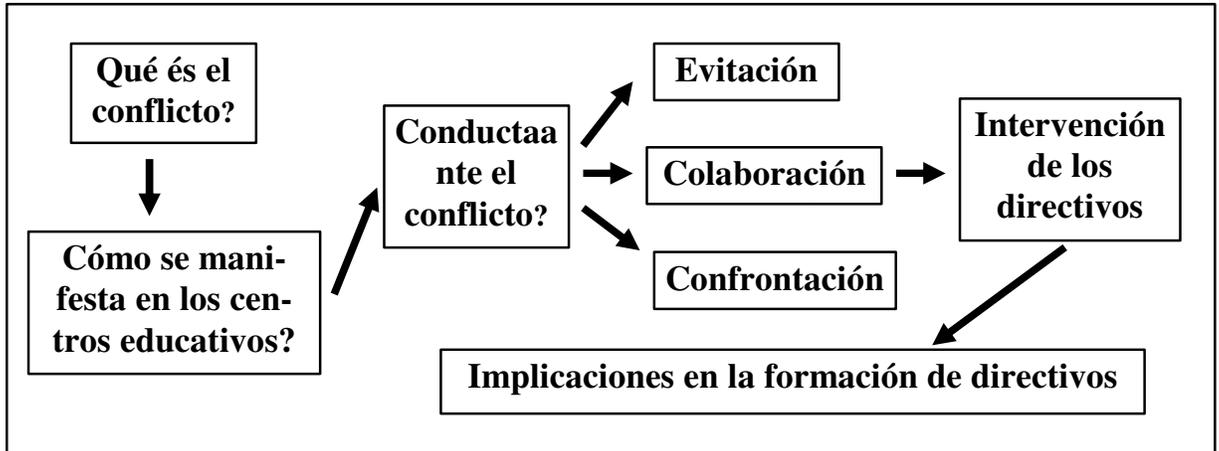
advertimos que el volumen de conflictividad “aparente” que presentan es desigual. En esta variedad, obviamente, deben tenerse en cuenta los aspectos característicos de cada realidad (tamaño, características poblacionales, nivel educativo, historia institucional...) y, también, los aspectos estructurales, fundamentalmente, el modelo organizativo en el que se sitúan. Los centros que se rigen por modelos organizativos de corte vertical 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 modelos organizativos basados 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, aparecen como más conflictivas, en un estado de mayor agitación.

Desde esta perspectiva, al plantearme la secuencia lógica que va a presidir esta aportación, parece indispensable iniciarla con una caracterización de los que entendemos por conflicto. A continuación, en un intento de acotar una realidad compleja por antonomasia, se revisarán algunas tipologías de conflictos propias de los centros educativos. Como en la mayor parte de los temas educativos, el meollo de la cuestión radica en intervenir reto principal estriba en intervenir. Qué hacer ante el conflicto? A ello se dedica la última parte del escrito, partiendo de la base que las estrategias de abordaje de los conflictos que parecen más coherentes con el propósito de construir un proyecto educativo autónomo y consensuado son las que se basan en la participación¹ y la negociación entre las partes, en la puesta en práctica de las cuales los directivos tienen una responsabilidad primordial.

A lo largo del texto se pone un especial énfasis en resaltar que la conducta ante el conflictos (de colaboración, de confrontación o de evitación) se encuentra estrechamente vinculada a los factores mentales (actitudes, percepciones, valores...) de los individuos. Creemos, por tanto, que los procesos de desarrollo y mejora de las organizaciones no puede acometerse sin tener en cuenta la forma como las personas atribuyen sentido a la realidad; entendiendo que la esencia de la organización es el resultado de un proceso complejo de construcción social, que se nutre de las interacciones entre sus miembros. Desde esta perspectiva, aprovechando la circunstancia que la sesión de trabajo ha sido prevista bajo la modalidad de taller, se alternará el desarrollo de algunas de las principales ideas que se exponen en el texto con la realización de algunos ejercicios prácticos que

¹ La participación en sí misma no constituye ninguna garantía para la superación de los conflictos (para lo cual es necesaria, además, la adecuada disposición de las personas) pero al menos pone las bases para ello, facilitando su tratamiento abierto y su discusión.

propician la reflexión de los participantes en torno a los requerimientos personales que exige la intervención en los procesos de resolución de conflictos.



Esquema de desarrollo del texto

2. QUÉ ES UN CONFLICTO?

La actuación ante los conflictos en los centros educativos requiere la comprensión y la reflexión en torno a tales fenómenos organizativos. Al considerar la variedad de situaciones que se suceden en la dinámica de funcionamiento cotidiano de los centros educativos es posible establecer una distinción formal entre problemas y conflictos si bien, en la práctica, se encuentran íntimamente relacionados.

Desde una perspectiva amplia, nos encontramos ante un *problema*² cuando surge una dificultad en el funcionamiento de un centro que debe resolverse: la incomparsencia repentina de un profesor, una avería en la calefacción, la realización de una actividad externa que requiere la coordinación de diversos grupos de alumnos, etc. A raíz de un actividad de formación con directivos, TEIXIDÓ, COSTA Y CORNEY, 1993:4 constatan que son múltiples los problemas que deben afrontarse a lo largo de una jornada.

Ante la mayor parte de los problemas se actúa de manera automática, poniendo en práctica los procedimientos y rutinas que se han ido consolidando a lo largo del tiempo y que forman parte de la idiosincrasia institucional. Cuando surge un problema nuevo o cuando se advierten disfuncionamientos en la aplicación de las soluciones previstas se procede de forma reflexiva, siguiendo una secuencia lógica que lleva a la toma de decisión: definición del problema, recogida de

² En el diccionario de la RAE se define, entre otras acepciones, como un “conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin”

información relevante, generación de opciones, valoración de las diversas posibilidades, elección de conducta, puesta en práctica y evaluación de los resultados. Desde esta perspectiva, ante las repetidas averías de la fotocopidora (problema), se procede a recabar información (coste de las reparaciones, presupuestos de nuevas adquisiciones, índice de uso, control de uso adecuado, etc.) ; se genera un conjunto de posibilidades de acción (reparación, compra de una nueva, limitación de su uso, alquiler, concienciación al profesorado sobre la conveniencia de limitar su uso...), se consideran las posibilidades, ventajas e inconvenientes de cada una de ellas y, finalmente, se procede a tomar la decisión que se considera la mejor solución posible al problema planteado.

Un problema deviene conflictivo cuando se produce una situación de enfrentamiento entre personas o grupos que defienden ideas, intereses o posturas contrapuestas. Es posible distinguir diversos momentos en su evolución: en primera instancia, se manifiesta disparidad de criterios, de opiniones...; en un segundo momento, puede dar lugar a discusiones acaloradas en las cuales los participantes exponen sus argumentos con vehemencia, para, finalmente, acabar en comportamientos de agresividad verbal (riñas, descalificaciones, amenazas, insultos...) y/o física o bien de ignorancia mutua.

La conflictividad en las relaciones interpersonales en un espacio organizacional constituye un aspecto que ha sido estudiado preferentemente desde la Psicología Social; desde esta perspectiva de análisis se destacan tres aspectos básicos³: a) la situación en que se produce el conflicto (escasez de recursos, reconversión del sistema, resultado de los conflictos anteriores, etc.); b) los aspectos afectivos y cognitivos de las partes en litigio (hostilidad, tensión, ansiedad, percepción o atribución de los intereses del otro...) y c) las conductas, ya sean explícitas (agresiones verbales, ironía, desconsideraciones, etc.) o implícitas (expectativas de conducta de los demás) de las personas afectadas.

Entre tales estas características se destaca la subjetividad inherente a todo conflicto, es decir, las percepciones personales. De hecho, la propia existencia del conflicto depende de la manera como se percibe la realidad. Así, el ejemplo anterior de la fotocopidora, puede derivar en un conflicto si se da el caso que los profesores perciben la restricción en el uso de la fotocopidora como una pérdida de autonomía

³ IMMEGART, PASCUAL E IMMEGART (1995 :263) al considerar esta cuestión en su curso de formación de directivos, sostienen que para que se produzca un conflicto deben cumplirse tres condiciones :

- a) que el tema sea importante para los afectados (relevancia)
- b) que les afecte de manera directa (interés)
- c) que piensen que tienen que hacer algo al respecto (evaluación de conducta)

institucional o como un capricho de la dirección, o bien cuando el conserje percibe que se achacan las frecuentes averías a la realización deficiente de su trabajo, etc.

3. EL CENTRO EDUCATIVO COMO ESCENARIO DE CONFLICTOS

La experiencia de trabajo cotidiano en los centros educativos nos indica que la visión tradicional según la cual se los identifica con instituciones uniformes, alejadas de las luchas y los conflictos propios de otras instituciones basadas en la competitividad, reproductoras del orden social vigente... en síntesis, como remansos de orden y paz, se encuentra muy alejada de la realidad.

Las teorías de estudio de los centros educativos que han tratado con mayor profundidad la conflictividad característica de los centros educativos han sido las de tipo micropolítico (sintetizadas por JARES 1996 :245)), las cuales ponen énfasis en el análisis de las estrategias que utilizan las personas y los grupos para lograr sus intereses. Cuando diversas personas o bandos confluyen ante un mismo interés se produce una competición por el acceso a los recursos o bien una lucha por el logro del poder que da lugar a la metáfora del centro educativo como un *campo de batalla*.

El proceso de lucha micropolítica, por tanto, puede ser llevado a cabo desde una perspectiva de dominio o control (tanto por parte de la dirección, como por parte de un grupo sobre otros, como por una persona) como desde una perspectiva de oposición y resistencia.

3.1. Tipologías

En el intento de caracterizar la naturaleza conflictiva de la escuela, han sido múltiples los autores que han propuesto clasificaciones de los diversos tipos de conflictos que se dan en los centros escolares. Ahora bien, previamente a dejar constancia de algunas de ellas, con la intención de evitar posibles interpretaciones no deseadas, cabe señalar que el hecho de poner de manifiesto la naturaleza conflictiva de los centros educativos y de intentar establecer una clasificación tipológica, no supone que haya conflictos todos los días, ni que todas las situaciones deriven hacia planteamientos conflictivos; antes al contrario, cabría significar que la interacción cotidiana entre los diversos miembros de la organización, en la mayoría de los casos, se desarrolla conforme a planteamientos plácidos, de colaboración y rutina institucional. Y, por otro lado, es conveniente que así sea. La concepción del conflicto como un elemento positivo, de desarrollo organizativo, va asociada a un carácter excepcional, de manera que cuando sucede provoca una fuerte sacudida organizativa que moviliza a sus miembros hacia la resolución. La situación opuesta, es decir, aquella que se caracteriza por la instauración crónica del conflicto en los

centros es altamente disfuncional y deja de tener propiedades revitalizantes para el grupo.

Álvarez (1993)	Tomás... (1993)	Teixidó... (1993)	Gairín (1994)	Jares (1996)
Autoridad, poder, influencia y prestigio	Sustantivos(relacionados con la tarea)	Coordinación en la actuación docente	Relaciones sistema.centro educativo	Derivados de la concepción de la organización
Relaciones personales	Afectivos (relacionados con el clima)	Aspectos disciplinarios	Planteamientos institucionales	Relacionados con el poder
Roles del individuo en el grupo		Insuficiencia de tiempo	Estructura organizativa	Referidos a la estructura
Intereses personales y corporativos		Relaciones entre los profesores	Sistema relacional	
Derechos y deberes		Delimitación de tareas	Relaciones entre componentes de la organización	
Creencias, ideologías y culturas				

Tipologías de conflictos en los centros educativos de acuerdo con diversos autores.

3.2. Concepciones.

En los momentos actuales, la tendencia predominante en el tratamiento de los conflictos en las organizaciones educativas tiende a considerarlos como algo característico, inevitable (CASAMAYOR, 1995 :43), natural e inherente a la naturaleza humana, ante los cuales no cabe adoptar posturas extremas. Por un lado, no deben anatemizarse y pensar, por tanto, que constituyen un mal a erradicar a toda costa pero, por otro lado, tampoco pueden ser considerados un bien absoluto, que se debe fomentar indiscriminadamente en el intento de lograr una mayor salud organizacional. La conveniencia de adoptar un posicionamiento ecléctico entre las concepciones expuestas nos lleva a considerar las diversas posturas desde las cuales puede ser entendido el conflicto de acuerdo con la visión que se tenga de la organización escolar . Así, en términos generales, siguiendo el análisis efectuado por SABIRÓN (1993:266), los conflictos pueden ser entendidos desde tres perspectivas básicas.

En primer lugar, desde una *perspectiva tradicional o 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, deben dirigirse a evitarlo, no excluyendo para ello la eliminación de las situaciones o personas que los ocasionan. De acuerdo con esta

perspectiva, el director debe actuar como evitador o como limitador de las situaciones de conflicto para que éste no acabe perjudicando el funcionamiento de la organización. Se trata, por tanto, de gestionar el conflicto con la intención de mantener el control

En segundo lugar, desde una *perspectiva conductual o interpretativa*, teniendo en cuenta los factores de personalidad, el conflicto es considerado como algo natural de los grupos y las organizaciones dado que se origina en las percepciones personales, a raíz de los resultados del procesamiento de la información y de la construcción de significados sociales. Todo se dirime, por tanto, a un nivel individual. El conflicto es entendido como un problema de percepción de los individuos, ignorando las condiciones sociales que afectan a las personas y a sus percepciones.

Desde esta plataforma de análisis, los conflictos en los centros educativos son resultado de las diversas interpretaciones de la realidad que realizan las personas o grupos (padres, profesores, alumnos...); constituyen manifestaciones de la falta de entendimiento en relación con el sentido que se otorga a los actos de unos o de otros, lo cual puede modificarse haciendo que los diversos actores organizacionales se den cuenta de los errores en sus ideas o creencias. La visión interpretativa realza la necesidad de comprender los diversos significados que dan a los conflictos los diversos actores ante la conveniencia de reconciliarlos con la realidad del centro, con la intención de mejorar su funcionamiento y restablecer o perfeccionar la comunicación interpersonal y las relaciones humanas a través del acercamiento entre la subjetividad de las personas. El comportamiento de los directivos en la resolución de conflictos, por tanto, se dirige hacia la comprensión global de los aspectos que inciden en el conflicto (contexto o escenario en el que se produce; causas o intereses que lo han causado; características y posición dentro de la organización de los protagonistas y proceso seguido) para facilitar el acercamiento de posturas entre las partes.

Finalmente, en tercer lugar, desde una *perspectiva interaccionista o crítica*, no sólo se acepta el conflicto como algo inherente a las organizaciones sino que se alienta, se considera que contribuye a evitar la apatía de las organizaciones y constituye un elemento necesario para el progreso organizativo. Se entiende, por tanto, como una oportunidad de desarrollo personal, de mejora de la convivencia y de optimización y transformación institucional que es, en definitiva, a lo que aspira la teoría crítica de la organización.

Desde esta perspectiva, por tanto, no sólo se admite su existencia sino que se favorece el afrontamiento 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. Los directivos, por tanto, deben calibrar en su justa medida la conveniencia de alimentar determinados conflictos organizativos entendiéndolos como elementos favorecedores de un cambio de estadio en un proceso de desarrollo organizativo (TOMÁS, 1995)

En síntesis, por tanto, a raíz de las diversas concepciones en torno a los conflictos se desprende la existencia de dos valoraciones contrapuestas. Desde las dos perspectivas consideradas en primer lugar se destacan las consecuencias negativas, tanto desde una perspectiva del centro (desgaste organizativo, derroche de recursos en su superación, bloqueo de las actividades previstas, efectos en la realización de la tarea educativa, déficits en la comunicación y, por tanto, en la coordinación...) como desde la perspectiva de las personas (estrés, tensión, coste personal, tiempo...). Por otro lado, desde la perspectiva crítica se pone énfasis en sus aspectos positivos (obtención de bienes; defensa del territorio; aumento de la energía, motivación e interés; mayor desarrollo organizativo, favorece cambios de liderazgo y reajuste del poder, mejora del rendimiento, demanda la explicación y la justificación de posiciones...)

4. LA INTERVENCIÓN ANTE EL CONFLICTO

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?, ¿qué respuesta darles?. Se trata de una cuestión compleja, de difícil análisis, que se encuentra estrechamente relacionada con las peculiaridades de cada situación.

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 ¿que se esconde tras estos rótulos?, ¿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 *resolución de conflictos*. Ello no obstante, a pesa de las expectativas altamente halagüeñas que suelen asociarse a tal denominación, en ningún caso debe ser entendida como una solución 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. Cabe ser plenamente consciente de esta consideración previa a la hora de aportar conocimientos dirigidos a proporcionar algunas pautas de conducta.

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 duda, a una mejora de la organización.

4.1. La actitud ante el conflicto.

Una vez se ha instalado el conflicto en el seno de la organización, las actitudes que adoptan las personas son muy diversas. A algunos les resulta tan ingrato que prefieren no entrar al trapo. Entonces optan por formulaciones como “olvidemos nuestra diferencias”, “en el fondo todos pensamos lo mismo” o, simplemente, evitan el conflicto, hacen como si no existiera. Otros, en cambio, se daban por una postura más beligerante; son aquellos que piensan “pelearé hasta conseguirlo”. Entonces, el oponente puede optar por darse por vencido: “No me interesa pelear. Ahí te quedas con tus intereses” o bien puede aceptar el reto de iniciar una guerra abierta donde todo vale con el objetivo de ganarla. Se trata de un conflicto de intereses donde todo el mundo pretende hacer prevalecer sus propios intereses por encima de los ajenos. Ahí empieza un juego complejo que admite diversas estrategias: acumulación de poder, inicio de un regateo con cesiones y satisfacciones recíprocas, confrontación abierta, etc.

Al tener en cuenta el tratamiento que diversos autores (GAIRÍN, 1994; MESTRES, 1996; PUIG, 1997) efectúan de posibles actitudes a adoptar ante el conflicto se constata una notable diversidad de denominaciones. Desde una perspectiva global, intentando interpretar el sentido de todas ellas, entendemos que puede postularse la existencia de tres estrategias claramente diferenciadas: la evitación, la confrontación y la negociación.

La actitud de *evitación* comporta una respuesta pasiva ante los conflictos caracterizada por la generación de respuestas de huida o bien de acomodación ante la actitud agresiva de la otra parte. Se produce la huida cuando una persona reconoce la existencia de un conflicto pero opta por alejarse de él, por no tenerlo en cuenta, actuando como si no existiera... Una de las partes considera que es mejor

no afrontar el conflicto : quizás por miedo a las consecuencias que podríamos derivarse de ello, quizás por comodidad, quizás por incapacidad... La acomodación, en cambio, se produce cuando una de las partes, con tal de conservar la relación y calmar a la otra parte, está dispuesta a colocar los intereses de los demás por encima de los propios, es decir, está dispuesta a sacrificarse. Ambas actitudes, en síntesis, se caracterizan por tender a evitar el conflicto por encima de todo.

La actitud de *confrontación* es diametralmente opuesta a la anterior dado que se caracteriza porque comporta agresividad. Cada una de las partes únicamente piensa en la satisfacción de sus intereses independientemente del impacto que ello tenga en lo demás; se entiende que la diferencia de intereses o de puntos de vista únicamente puede ser resuelta mediante el enfrentamiento y la competición y a ello dirigen sus esfuerzos. Se trata de una conducta agresiva ante el conflicto que no se sabe cuanto tiempo va a durar; todo depende de la capacidad de aguante de las partes pero que, en definitiva, dará lugar a vencedores y vencidos.

Finalmente, la *negociación* es la tercera estrategia de actuación ante los conflictos; se caracteriza por la búsqueda de una solución consensuada, en la cual ambas partes reconocen sus intereses y son capaces de renunciar a parte de ellos con el objetivo de lograr un acuerdo final que sea satisfactorio para todos.

Se adopta el término negociación por considerar que constituye la denominación más extendida para referirse a un proceso en el que, de acuerdo con ROBBINS (1991:468) cabe diferenciar dos fases o etapas: la *conciliación* y la *colaboración*.

Se entiende que se produce la *conciliación* cuando las dos partes muestran la voluntad de ceder algo en sus planteamientos con la intención de llegar a una solución de compromiso. Hay un acercamiento de posiciones por el método del regateo; no habrá ni ganadores ni perdedores, dado que ambas partes muestran la intención de racionalizar el objeto del conflicto con la intención de aceptar una solución de compromiso que satisfaga parcialmente los intereses mutuos. La característica distintiva, por tanto, estriba en que cada una de las partes presenta la intención de ceder algo.

La *cooperación*, por su parte, se da cuando la resolución de los conflictos se alcanza de manera colaborativa. Se intenta identificar y reconocer los intereses y puntos de vista de todas las partes con la intención de trabajar conjuntamente para su logro. Al colaborar, la intención de las partes es aclarar las diferencias y, por tanto, el propio proceso de resolución del conflicto abre paso a la amistad y a la colaboración.

De forma estricta, por tanto, conciliación y colaboración constituyen modalidades de afrontar los conflictos que se encuentran en una misma línea de actuación, lo cual se hace especialmente evidente cuando son utilizadas de forma sucesiva : primero se llega a un acuerdo (conciliación) y, posteriormente, es posible plantearse la colaboración.

En síntesis, al hablar de negociación nos estamos refiriendo a un conjunto de comportamientos y de estrategias que no buscan ni la inhibición ni la supremacía de los intereses y puntos de vista de alguna de las partes, sino que tienden a la búsqueda conjunta de soluciones favorables para todos.

Al considerar las características de cada una de las estrategias de actuación ante los conflictos se parte de la idea que tanto las aproximaciones pasivas (tendientes a la evitación) como las agresivas (tendientes a la confrontación) son negativas ya que, aunque en algunos casos puedan resultar beneficiosas para una de las partes en disputa, sus efectos globales son nocivos o disfuncionales para el conjunto de la organización. Por un lado, la conducta de evitación, aunque evita el fragor de la refriega, no incide para nada en la solución del conflicto. La huida tiene efectos negativos en los propios protagonistas ya que son concedores de la existencia del conflicto pero no se sienten capaces de afrontarlo, lo cual incide en su autoestima. Cuando la evitación es el resultado de la acomodación de la parte dominada a los intereses de la dominantes, debe tenerse en cuenta que el conflicto no está solucionado sino aletargado. Se mantiene "oculto" momentáneamente ; más tarde o más temprano volverá a salir a flote, quizá con mayor violencia, a la vez que, durante todo el tiempo que haya permanecido oculto habrá producido un cierto resquemor que tiene efectos negativos en el clima del grupo y, por consiguiente, en el bienestar de sus miembros.

Por otro lado, las aproximaciones agresivas, dan lugar a la espiral del conflicto, caracterizada por un incremento gratuito de la violencia, donde las posiciones encontradas no reparan en los medios que utilizan con tal de lograr la victoria, independientemente de su legitimación ética; se trata del "todo vale" con la intención de ganar. En estos casos, en lugar de avanzar hacia posiciones de entendimiento mutuo, la diferencia que les separa se va haciendo cada vez mayor. Cada una de las partes intenta cohesionar a su grupo, controlar que nadie se le desmarque, obsequiarlos con ventajas y favores respecto al otro grupo. En resumen, cuando se entra en una espiral de esta naturaleza el conflicto se enquistiza y tiene consecuencias disfuncionales tanto para las personas como para la institución para.

Frente a las aproximaciones pasiva y agresiva a los conflictos, se destaca la conveniencia de acercarse a ellos con una actitud abierta y un talante dispuesto a la negociación y el pacto. Ello no obstante, cabe tener presente que no todas las situaciones conflictivas permiten la aplicación de tales estrategias. Sobretudo en aquellas situaciones conflictivas en las que una de las partes en litigio está predispuesta a adoptar estrategias cooperativas, mientras que la otra parte espera aprovecharse de ello adoptando una estrategia del tipo ganar-perder. Ante tales situaciones, una forma de actuar tendente a amortiguar los intentos de dominación, consiste en mostrar a quien amenaza la preferencia por cooperar pero, al mismo tiempo, hacerle ver la disposición a competir y ejercer incluso represalias en el caso que se constate la intención de aprovecharse de la intención cooperativa de la otra parte. A menudo la cooperación es más eficaz cuando cada una de las partes piensa que la otra parte tiene poder para rivalizar y competir pero opta por cooperar.

4.2. Estrategias de resolución colaborativa.

La resolución colaborativa de conflictos constituye una forma intermedia de afrontar las diferencias entre los grupos que por una parte supone evitar las concesiones que van contra los propios intereses y necesidades (propia de las estrategias de evitación) y, por otra parte, se propone evitar la confrontación directa, de la cual resultan vencedores y vencidos. Se basa en la negociación buscando beneficios mutuos, intentando llegar a soluciones que sean aceptadas por las dos partes.

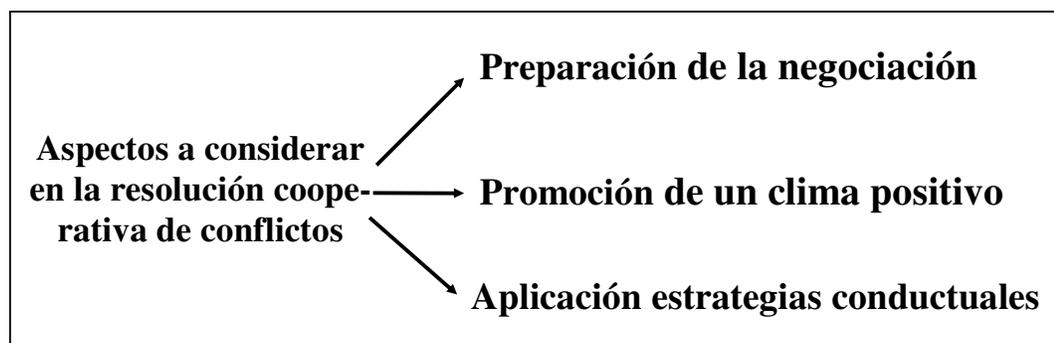
Las formulaciones más usuales de este método tienen sus orígenes en las aportaciones de Fisher y Ury que dieron lugar al Proyecto de Negociación de Harvard, las cuales, posteriormente han sido adaptadas a diversos contextos. Se basa en un conjunto de principios que lo hacen posible. Son los siguientes :

- a) las partes implicadas intervienen activamente en la propuesta de alternativas que respeten y satisfagan las necesidades de ambas partes.
- b) las partes cooperan y se apoyan mutuamente para lograr soluciones
- c) quienes intervienen en la negociación se exponen a una experiencia de aprendizaje: habilidades de autonomía, autocontrol, pensamiento creativo, comunicación interpersonal, manejo del estrés, desarrollo del equipo...
- d) se ponen en tensión las habilidades de comunicación de los protagonistas, lo cual supone una oportunidad para fortalecer la relación interpersonal
- e) se apoya en el dominio de las habilidades sociales.

A la vista de estos requisitos se observa que aunque es obvio que los comportamientos de cooperación son los más deseables desde una perspectiva

organizacional, no siempre es fácil operativizarlos, dado que su consolidación requiere la construcción conjunta de pautas y actitudes de interacción entre los miembros de la organización, lo cual, en definitiva, supone una construcción cultural. Ello no obstante, existen un conjunto de conductas o estrategias que facilitan la resolución colaborativa de conflictos que van a ser expuestas a continuación. No es necesario recordar que el conocimiento y el intento de aplicación de tales postulados no constituyen ninguna garantía de éxito; los acuerdos y la colaboración no pueden garantizarse a priori, son el resultado de una construcción compartida.

En la resolución cooperativa de conflictos distinguimos tres aspectos básicos: la preparación de la negociación, la promoción de un clima positivo y la aplicación de un conjunto de estrategias conductuales tendentes a la solución del conflicto.



Aspectos a considerar en la resolución cooperativa de conflictos.

4.2.1. Preparación de la negociación

La resolución colaborativa de conflictos se basa en el establecimiento de soluciones consensuadas a través de procesos de negociación entre las partes. Desde esta perspectiva, teniendo en cuenta la importancia que reviste el proceso de negociación en la solución adoptada y, por tanto, en los resultados que se derivarán de su puesta en práctica, debe prepararse cuidadosamente el proceso negociador.

Antes de iniciar la negociación o de realizar acciones para que las partes en el conflicto se sienten a negociar es conveniente *recoger información que nos permita tomar una decisión fundamentada en torno a la conveniencia de plantear la negociación*. Debemos buscar respuesta a preguntas como :

*¿Cuál es la gravedad del conflicto?, ¿Qué repercusiones tiene en el centro?

*¿Afecta al conjunto de la organización o es un asunto interpersonal entre dos o más miembros? y, aunque se trate de una cuestión personal, ¿Está afectando la marcha normal del centro?

*Teniendo en cuenta precedentes anteriores ¿se trata de un conflicto que en otras ocasiones se ha resuelto a partir de la dinámica del equipo, o bien se ha producido una intervención deliberada de la dirección?

* ¿Cuáles son las ventajas e inconvenientes de la negociación? ¿Qué oportunidades depara la resolución del conflicto?, ¿Qué ventajas tiene dejarlo como está?

* ¿Cuáles son los costes de dejar las cosas como están?

* ¿Cuáles son los costes y dificultades de afrontar el conflicto?, ¿Son precisamente los costes previstos los que demoran la resolución?

* ¿Querrán las partes intervenir en la negociación?, ¿Queremos nosotros mismos?

* ¿Tenemos el poder de decisión sobre los recursos que serán necesarios para su solución?

* ¿Tiene sentido que acudamos a la negociación si no podemos asegurar después la implementación de las soluciones acordadas ?

Se deben *definir* también cuáles son los *objetivos de la negociación*. Tener claros los objetivos que se pretender conseguir con la negociación constituye un elemento de incentivación para las partes intervinientes y proporciona satisfacción al haberlos alcanzado. Contrariamente, la negociación a partir de objetivos difusos crea incertidumbre y desánimo en los negociadores.

Debemos plantearnos, pues, cuestiones como ¿Por qué nos interesa negociar?, ¿Qué queremos alcanzar, tanto a nivel técnico como humano?, ¿Por qué le va a interesar a la otra parte?, ¿Que se perderá si no se negocia?

Una vez se ha decidido negociar conviene *investigar y documentarse en relación a la situación*: resumir la historia del conflicto, recoger información, comprobar hechos, aportar y verificar datos estadísticos, estar abiertos a información adicional, fundamentar las imputaciones, considerar la disposición de la otra parte para llegar a un acuerdo, tener en cuenta las percepciones que la otra parte tiene de nosotros... Se trata de una operación muy delicada dado que supone la puesta en funcionamiento de los factores personales de las personas, que hacen que efectuemos interpretaciones distintas de la realidad

Finalmente, cuando se trata de conflictos intergrupos, debe decidirse *quien va a participar en la negociación*, teniendo en cuenta aspectos como el grado de conocimiento que tiene del conflicto, las características de personalidad, el nivel en que cada uno se verá afectado por la decisión tomada, quien dispone de los recursos para tomar decisiones.

4.2.2. Promoción de un clima positivo

En la resolución de conflictos, dado el carácter subjetivo que presenta y la implicación emocional de las personas que intervienen en el proceso, la generación de un clima positivo ante la negociación es tanto o más importante que la calidad del proceso racional de generación, evaluación de opciones y toma de decisiones. En

síntesis, se trata de intentar crear un clima de relación positivo que tiene por objeto producir unas condiciones que permitan afrontar la negociación con mayores garantías de resolver el conflicto de forma constructiva, sin llegar a posiciones extremas de violencia o de pasividad. En la construcción de un clima adecuado a la negociación deben tenerse en cuenta aspectos físicos y materiales (espacio y tiempo), aspectos sociales (comunicación e interrelaciones entre las personas y los grupos) y aspectos sociocognitivos (primeras impresiones, percepciones, atribuciones, actitudes, valores, etc.).

En relación con los aspectos físicos y materiales, la negociación debe llevarse a cabo en el *lugar y el tiempo adecuados*, teniendo en cuenta aspectos como la ubicación en territorio “neutral”, la colocación de los interlocutores en la sala (cuanto mayor sea la distancia física entre los interlocutores mayor es la posibilidad que se perciban mutuamente como indiferentes o menos amigables). La proximidad física facilita la cooperación. En cuanto al tiempo, debe considerarse su relación con el conjunto de la actividad institucional (el momento organizativo) así como los requerimientos básicos en cuanto a disponibilidad temporal para asegurar la tranquilidad y la sensación de comodidad a lo largo del proceso.

En relación con los aspectos sociales, deben *abrirse o potenciarse los canales de comunicación*; es posible que el conflicto haya cerrado canales de comunicación y haya creado sospechas y desconfianzas mutuas. La negociación requiere la reapertura de diálogo y confianza mutua ; sin estas condiciones, es inviable.

Finalmente, en relación con los aspectos sociocognitivos, cabe advertir que tienen un papel especialmente relevante en los procesos de negociación. La existencia de relaciones interpersonales positivas disminuye la hostilidad y facilita las concesiones. En relación con estas cuestiones debe *mostrarse una actitud abierta, tendente a la colaboración*: procurando decir o hacer algo que haga sentir bien a los demás, ofreciendo un café o mostrando algunas de las dependencias del centro, manifestando el deseo de obtener un beneficio mutuo, utilizando el sentido del humor... Por otro lado, cuando tenemos indicios que la percepción que los otros tienen de nosotros no es positiva, debe ponerse atención en *desmentir las posibles percepciones negativas*, las cuales le harán reticente ante la cooperación. Para ello deben aprovecharse las oportunidades que surgen a lo largo del proceso.

El aspecto central reside en la adopción de una actitud personal tendente a la cooperación y la vivenciación de unos valores coherentes con ella, lo cual supone la adopción de un posicionamiento optimista y positivo ante la vida. Estos aspectos, obviamente, se desarrollan a través del trabajo cotidiano de las personas en su interacción con los demás miembros de la organización. Ello no obstante, la reflexión en torno a estas cuestiones en situaciones de formación puede llevarse a

cabo a través de actividades de participación, juegos, debates... dirigidos al fomento de las actitudes y la búsqueda de soluciones colaborativas a los problemas.

4.2.3. Estrategias conductuales

Una vez completados los pasos previos en los cuales, por un lado, se ha preparado minuciosamente la negociación y, por otro lado, se ha procurado la orientación positiva de las partes hacia su solución, cabe poner en marcha un conjunto de estrategias tendentes a su resolución, es decir, se delimitan una serie de actuaciones o pasos reflexivo-conductuales que se suceden de una manera lógica, los cuales deben ser tenidos en cuenta cuando se aplican a las diversas situaciones de la vida organizativa

En la secuencia de actuaciones a relizar, de acuerdo con la síntesis presentada por PUIG (1997 :62), pueden distinguirse cinco etapas o pasos : la definición del conflicto, la generación de alternativas, la evaluación de las alternativas generadas, la aplicación de la solución adoptada y, finalmente, la evaluación de los resultados

La *definición del conflicto* comporta la delimitación y la formulación del conflicto de la manera más objetiva posible, procurando precisar lo que se pretende conseguir. Para la definición del conflicto deben recogerse todos los datos relevantes ; a partir de ellos será posible describir la situación conflictiva con mayor nitidez, diferenciando las informaciones importantes de las intrascendentes; deslindando los hechos y los datos subjetivos de las inferencias y suposiciones.

En la definición del conflicto deben participar las diversas partes, expresando sus percepciones en torno a cuestiones como ¿a quién afecta?, ¿qué está sucediendo y por qué está sucediendo?, ¿que estoy sintiendo, pensando y haciendo ante la situación? Cada una de las partes debe tener la oportunidad de expresar su versión en torno a estas cuestiones, manifestando sus intereses y necesidades en términos de resultados esperados. Se trata de que todos los implicados compartan la mayor cantidad posible de información, con la intención de llegar a puntos comunes en el análisis y definición del problema así como en los objetivos que deben orientar su solución

Una vez definido el conflicto, los intereses y necesidades de cada una de las partes y los objetivos que nos proponemos, estamos en disposición de pensar qué podemos hacer para resolverlos, es decir, de *generar alternativas de solución*. A veces tales alternativas aparecen de manera natural al definir el conflicto ; en otras ocasiones, no obstante, en cambio, es necesario que ambas partes inicien un proceso de exploración de posibles soluciones que sean mutuamente aceptables

porque satisfacen las necesidades respectivas. En estos momentos la habilidad de los directivos para ofrecer opciones ventajosas para las diversas partes en conflicto constituye un factor fundamental.

Para ello es importante centrarse en primer lugar en la producción de alternativas buscando la mayor cantidad y variedad posibles, independientemente de su viabilidad. Es importante velar para que todos intervengan activamente en la generación de alternativas, expongan sus opciones y escuchen las de los demás, combinar las alternativas y plantear variantes a las alternativas ya conocidas, identificar los intereses compartidos y los dispares y hacerlos explícitos... A lo largo del proceso debe ponerse un especial énfasis en evitar el obstáculo característico de esta fase : ofrecer una alternativa única menospreciando todas las demás.

Una vez agotado el proceso de generación de soluciones debe procederse a *evaluar las alternativas propuestas y decidir cual de ellas se considera más adecuada*, observando el criterio del beneficio mutuo. En el proceso de evaluación es importante obtener información sobre la pertinencia y la viabilidad de las alternativas, considerarlas teniendo en cuenta criterios objetivos tales como sus consecuencias previsibles, sus ventajas e inconvenientes, los cambios y los recursos necesarios para implementarlas, los criterios que se deben respetar porque así lo exigen las condiciones y limitaciones en que se encuentra la organización, el grado de apoyo u oposición que se prevé... a partir de todo lo cual se procede a su priorización y a la elección de la mejor de las posibles.

Finalmente, una vez tomada la decisión, debe *llevarse a la práctica y comprobar cómo funciona*. Para ello habrá que prever los detalles y los pasos de su puesta en marcha y establecer los mecanismos evaluativos que permitirán valorar su eficacia. Más allá del esfuerzo, las palabras y las ilusiones vertidas en el proceso, lo que realmente importa son los resultados, a partir de los cuales podremos mostrar nuestra satisfacción, mostrar nuestro reconocimiento, ser críticos con el cumplimiento de las decisiones tomadas, dar información útil y revisar, cuando proceda, la decisión tomada.

5. LA ACTUACIÓN DE LOS DIRECTIVOS ANTE LOS CONFLICTOS.

Al considerar la dinámicas de los procesos de resolución funcional de los conflictos en los centros educativos, así como sus peculiaridades organizativas (débil articulación, baja concreción de sus metas, tecnología confusa, etc.), todo parece indicar que los directivos, dada la peculiaridad y la relevancia de su situación en el seno de la organización, están llamados a desempeñar un notable

protagonismo. Esta importancia se acrecienta en los modelos participativos, basados en la toma de decisiones en órganos colegiados, donde se encuentran representados estamentos, grupos o personas con intereses y posiciones contrapuestas ante las diversas decisiones que afectan el funcionamiento institucional. Ante cualquier decisión que se tome o bien ante cualquier problema que surja: la elaboración del PCC, la celebración de una festividad, la participación en un programa de innovación, la delimitación de los créditos variables de la ESO, etc. cabe tener en cuenta que habrá que armonizar posicionamientos y actitudes diversas para, finalmente, llegar a una solución de consenso. El conflicto es inherente al modelo y, por tanto, parece evidente que los directivos deben poseer un conjunto de habilidades y capacidades de intervención (capacidad de diálogo, de escucha, de reformulación de ideas, de generación de soluciones innovadoras, de resistencia al estrés, de afrontamiento de situaciones de tensión : quejas, riñas...) las cuales, no obstante, deben desempeñarse desde una actitud personal coherente con los valores que inspiran el modelo: la democracia, la participación y la construcción conjunta de un proyecto colectivo.

A grandes rasgos, al considerar las situaciones en las que se encuentran los directivos cuando intervienen en un conflicto cabe distinguir dos casos: a) aquellos en los que la dirección del centro (o bien uno de los miembros del equipo directivo) personifica una de las partes en litigio y, b) aquellos en los que el conflicto se dirime ante dos o más partes ajenas a la dirección, ante las cuales se le conmina a actuar como mediador (TEIXIDÓ, 1998). En uno y otro caso, no obstante, los directivos están llamados a observar el equilibrio entre la defensa de sus propios intereses, los que derivan del cargo institucional que ostentan y los que son propios de las diversas instancias del centro : padres, profesores, alumnos... Tal cúmulo de factores da lugar a situaciones altamente complejas ante las cuáles, en primer lugar, el directivo ha de valorar la conveniencia de su intervención⁴ y, en segundo lugar, debe

⁴ MESTRES (1996 :50) destaca que los directivos deben poseer la visión de futuro necesaria para diferenciar los conflictos que constituyen una oportunidad para el crecimiento de la organización de aquellos que será improductivos y, por tanto, innecesarios desde un punto de vista organizativo. Deben aprender a evitar verse involucrados en los conflictos improductivos dado que resultan nocivos para las personas implicadas. Para evitar verse involucrados en tales conflictos algunas veces basta con no hacer nada, es decir, con no “meterse donde no les llaman”; otras veces, no obstante, deben actuar de forma preventiva, es decir, deben prever los posibles focos de conflicto y anticiparse a ellos: favoreciendo las relaciones interpersonales, evitando presuposiciones, dando información puntualmente, etc.

Por otro lado, cabe considerar también la eventual aparición de conflictos inevitables, aquellos en los que nadie es ganador y todos se sienten perdedores. Ante estas situaciones los directivos deben desarrollar habilidades para manejarlos a base de desarrollar el autocontrol, aprender a aceptar el fracaso como algo natural, reducir la ansiedad del colectivo, elegir las estrategias de comunicación adecuadas, romper círculos de estrés, aprender a cambiar las percepciones... No debe olvidarse que incluso cuando se pierde se puede aprender y desarrollar la propia personalidad.

plantearse cómo va a actuar?. La tarea de los directivos, pues, se manifiesta difícil y complicada

El comportamiento de los directivos en la gestión de la conflictividad se encuentra estrechamente vinculado a sus factores mentales, a su concepción del conflicto. Cuando ésta es negativa y, por tanto, los conflictos son concebidos como una fuente de malestar y tensión improductiva (los directivos escolares perciben los conflictos como una de las causas principales del abandono del cargo) su actuación será defensiva, intentando ocultarlos o mantenerlos bajo control. Tal comportamiento, puede dar lugar a situaciones de *falsa armonía*, caracterizadas por una aparente normalidad, donde una de las partes (algunas veces, el propio equipo directivo) lleva a cabo actuaciones: formación de camarillas, concesión de privilegios...) tendentes al mantenimiento del *statu quo*, las cuales a menudo comportan una perversión de los valores propios de la gestión democrática basada en la participación. Se crea una doble cultura de la sumisión y/o acomodo por un lado y de oposición y/o crítica por otro.

La adopción de una actitud positiva ante el conflicto, considerándolo como algo natural de los individuos y confiando en el avance hacia la adopción de soluciones compartidas, en cambio, comportan consecuencias favorables, tanto a nivel personal como institucional, para los directivos. Desde una perspectiva personal, la intervención en el conflicto conlleva una oportunidad inmejorable para el propio desarrollo individual (uno debe formarse una opinión en torno al tema tratado, debe exponerla y defenderla públicamente, escuchar y valorar las opiniones de los demás, proponer estrategias de negociación, darse a conocer a los demás...) y también para efectuar aprendizajes sociales significativos (depara la posibilidad de observar cómo se resuelve un conflicto lo cual constituye un precedente para ocasiones posteriores, de notar las discrepancias entre las manifestaciones públicas y las actuaciones privadas de las personas, de mejorar el conocimiento social, de efectuar atribuciones ...). Desde una perspectiva institucional, por otro lado, constituye una oportunidad para la mejora y, por tanto, para escalar algunos peldaños en la escalera del desarrollo organizativo.

Finalmente, atendiendo a la naturaleza de la función directiva en modelos participativos, cabe significar la importancia que adquiere la conceptualización y la actuación de los directivos ante las situaciones de conflicto en el proceso de construcción y afianzamiento de un verdadero liderazgo educativo. En los modelos democráticos, la capacidad de influencia del líder en relación con sus colaboradores no le viene otorgada desde instancias externas (autoridad formal) sino que se la

debe ir ganando poco a poco, a raíz de su intervención cotidiana y de la forma como ésta es percibida por los demás miembros de la organización. Los procesos de conflicto, cuando las personas actúan ante cuestiones que les afectan verdaderamente, constituyen una excelente oportunidad para exponer lo que uno piensa y para poner a prueba la consistencia entre lo que uno piensa, lo que dice y lo que hace. La observación del comportamiento de las personas ante los conflictos : la tolerancia, la tenacidad, la capacidad de diálogo, la consideración de posicionamientos divergentes, la anteposición de los intereses colectivos sobre los individuales, la visión de futuro, la firmeza ante los ataques y las presiones... constituyen, por tanto, una excelente oportunidad para el afianzamiento del liderazgo educativo.

El desempeño de un cargo directivo en los centros educativos, en tanto que debe tender a promover el desarrollo de la organización, supone, de forma implícita la aceptación de los riesgos y también de las oportunidades que se derivan de la gestión de los conflictos.

6. IMPLICACIONES EN LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS.

En el apartado anterior se ha defendido la necesidad que la actuación de los directivos ante el conflicto sea coherente con los valores que inspiran el modelo participativo y, por tanto, tienda a la consolidación de una cultura institucional basada en la participación y la colaboración. Ello no obstante, la intervención ante los conflictos presenta retos y dificultades importantes: a menudo la situación se hace tensa y deviene una confrontación directa, la comunicación se cierra y se entiende la solución como una cuestión de fuerza o de poder... Tales situaciones comportan un alto coste emocional: sensación de impotencia, frustración, baja autoestima, cansancio... lo cual, pone de manifiesto la necesidad de una formación específica dirigida, a la comprensión de los conflictos así como al desarrollo de habilidades y competencias para afrontarlos y resolverlos positivamente.

Ante esta tesitura, como ya hemos defendido repetidamente (TEIXIDÓ, 1996 y 1997) se aboga por un modelo formativo en que, a diferencia de los actualmente en uso, se trascienda la mera transmisión de conocimientos para acceder a la dimensión humana, es decir, a la persona. El ejercicio de la dirección en un modelo participativo requiere, en primera instancia, un notable grado de formación y madurez personal en torno a la volubilidad del modelo y, sobretudo, implica formarse una concepción propia sobre qué es la dirección? y cómo va a ejercerse?. Entendemos que únicamente puede darse una formación técnica cuando previamente ha tenido

lugar un proceso de esclarecimiento y de autoreflexión del directivo en torno a su talante y sus concepciones sobre la dirección. Para ello, en relación con el tema que ahora nos ocupa, se considera de suma importancia el proceso de trabajo grupal tendente a desmenuzar las peculiaridades del modelo de dirección participativa en lo que se refiere a la gestión de los conflictos, sus ventajas y sus inconvenientes, las principales dificultades que habrán de afrontarse, los requerimientos que comporta, la situaciones a que da lugar, la interpretación de por qué se dan algunas situaciones cotidianas en el funcionamiento de los centros, etc... La formación técnica no es neutra ideológicamente sino que debe ponerse al servicio de los valores que inspiran los modelos organizativo y directivo actualmente vigentes y, por tanto, previamente a desarrollar habilidades de gestión colaborativa de conflictos en los directivos, éstos han de hacer explícita la actitud con que los afrontan, han de considerar las repercusiones e implicaciones que se derivan de ello... lo cual, en última instancia, nos lleva a considerar las motivaciones por las cuales accedió al cargo así como los incentivos y razones por las que los ejerce en la actualidad.

Es evidente que el modelo, como cualquier otro, al ponerse en práctica en escenarios concretos, tiene limitaciones. No es ninguna panacea. A menudo observamos que a pesar de los intentos de afrontar las diferencias desde una perspectiva de la negociación, el pacto y la colaboración, los conflictos no se resuelven, lo cual puede provocar desconfianza y cansancio, con la consiguiente desilusión de los protagonistas. Ante esta situación que, a buen seguro, se repetirá en el futuro ya que el conflicto actual no es el primero ni será el último que queda pendiente de solución, cabría aducir que la estrategia utilizada no ha sido la adecuada a la situación, de lo cual se concluiría la conveniencia de afrontarla desde otros postulados: la confrontación, la huida... Mas esta no es, desde nuestra perspectiva, la forma adecuada de analizarlo ; los beneficios del uso de estrategias colaborativas de resolución de conflictos no deben evaluarse únicamente en función de su capacidad "solucionadora" de los conflictos inmediatos sino también de su contribución a la consolidación de una determinada cultura de gestión de los conflictos, con los efectos consiguientes en el clima de centro.

Considerar los resultados de los procesos de resolución de conflictos en relación con los beneficios obtenidos en el clima institucional supone, en definitiva, enfocar la cuestión desde una perspectiva cultural (GAIRÍN, 1992), dado que el clima se define en base a las percepciones que los sujetos tienen sobre el comportamiento del conjunto de los miembros (individuos y grupos) de la

organización. La solución a los conflictos no se encuentra en los métodos sino en las personas ; las estrategias colaborativas, por tanto, posibilitan la construcción de significados compartidos entre los miembros de la organización y, por tanto, forman parte de una estrategia cultural de fortalecimiento de la institución.

Joan Teixidó Saballs

BIBLIOGRAFÍA

- BELTRÁN, F. y TORT, L. (1996) : “17 proposiciones para repensar las relaciones entre comunicación y conflicto en las organizaciones”, en *Actas del IV Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*, Tarragona, pp. 353-362
- CASAMAYOR, G. (1995) : “Reivindicación del pacto y otras componendas”, en *Aula*, núm. 40.41, pp. 43-47
- FERNANDEZ, I. (1998): *Prevención de la violencia y resolución de conflictos*. Narcea, Madrid
- GAIRÍN, J. (1992) : “Las claves culturales de los conflictos en las organizaciones escolares”, en *Cultura escolar y desarrollo organizativo*, II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar, Sevilla
- GAIRÍN, J. (1994f) : “Los conflictos”, en *Cuadernos de Pedagogía*, núm. 222, pp. 22-25
- GARCÍA SÁNCHEZ, J.N. (1996) : “Poder y conflicto en las organizaciones educativas”, en CANTÓN, I. : *Manual de organización de centros escolares*. Ed. Oikos-tau, Barcelona, pp. 121-151
- GIRARD, K. y KOCH, S.J. (1997) : *Resolución de conflictos en las escuelas*. Granica, Barcelona
- 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^a J. (1998) : *Tratamiento cooperativo de los problemas en los centros escolares*. Ed. Escuela Española, Madrid
- PUIG, J.M^a (1997) : “Conflictos escolares : una oportunidad”, en *Cuadernos de Pedagogía*, núm. 257, pp. 58-65
- ROBBINS, S.P. (1991) : “Conflicto, negociación y comportamiento intergrupar”, en *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. Prentice Hall Hispanoamericana. México, pp. 459-494

- SABIRON, F. (1993) : “El conflicto en las relaciones escolares”, en LORENZO, M. y SÁENZ, O. : *Organización escolar. Una perspectiva ecológica*. Ed. Marfil, Alcoy, pp. 259-282
- TEIXIDO, J. (1996): “Problemes i conflictes als centres educatius”, a *Curs de Gestió i Direcció de Centres Docents Públics de Primària*. Materiales de Formación policopiados. Generalitat de Catalunya, Departament d’Ensenyament.
- TEIXIDÓ, J. (1996). “La dimensión personal en la formación de directivos escolares”, *Actas del IV Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*, Tarragona
- TEIXIDÓ, J. (1997). *Organización y dirección de centros educativos. Proyecto docente*. Departamento de Pedagogía de la UdG. Documento policopiado.
- TEIXIDÓ, J. (1998). *Estratègies de resolució de conflictes organitzatius a escoles i instituts*. EDIUOC, Barcelona.
- TEIXIDO, J. (1998) : “El conflicte a les escoles i instituts”, Conferencia impartida en el Postgrado de *Intervenció en Infants en situació de dificultat social*. Dpt. de Psicologia de la Educació de la UAB. Documento policopiado.
- TEIXIDO, J. (1998): *Tècniques de comunicació en la gestió d’institucions educatives*. Ed. Cooperativa Universitària Sant Jordi, Barcelona
- TEIXIDO, J, COSTA, P. y CORNEY, J. (1993): *Anàlisi i resolució de problemes en la formació de directius. Reflexions entorn d’una activitat de formació*. Comunicació presentada a les Il·lones Jornades sobre Direcció Escolar. Fòrum Europeu d’Administradors de l’Educació. Bellaterra. Document policopiat, 12 pàg.
- TOMAS, M. y GIMENO, X. (1993) : *La resolución de conflictos*. Curso de Formación para Equipos Directivos, Serie Cuadernos, MEC, Madrid
- TOMÀS, M. (1995) : “Los conflictos organizativos, factor clave para el desarrollo organizativo de los centros educativos”, en *Educar*, núm 19. Departamento de Pedagogía Aplicada de la UAB, pp. 61-76