



Curso de formación
para equipos directivos

Serie
Cuadernos

La resolución de conflictos





Curso de Formación para Equipos Directivos
La resolución de conflictos
Autores: Marina Tomás Folch - Xavier Gimeno Soria



La serie Cuadernos, que complementa los materiales de apoyo para los *Cursos de Formación para Equipos Directivos*, ha sido coordinada por:

- Joaquín Gairín Sallán, de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- Rafael Munilla Lasanta, de la Subdirección General de Formación del Profesorado.
- Ana Pérez Figueras, de la Subdirección General de Formación del Profesorado.



Ministerio de Educación y Ciencia

Dirección General de Renovación Pedagógica

Subdirección General de Formación del Profesorado

N I P O : 176-95-308-9

I S B N : 84-369-2449-5

Depósito legal: M-32832-1993

Imprime: MARIN ALVAREZ HNOS.

Índice

Páginas

1. El conflicto en los centros educativos	5
2. Definición de conflicto	7
Punto de partida	7
Propuesta de intervención	8
Aplicación de la propuesta	9
Reflexiones a partir de lo tratado	9
3. Tipología de conflictos en los centros educativos ..	11
Punto de partida	11
Propuesta de intervención	12
Aplicación de la propuesta	13
Reflexiones a partir de lo tratado	14
4. Etapas del conflicto	17
Punto de partida	17
Propuesta de intervención	18
Aplicación de la propuesta	19
Reflexiones a partir de lo tratado	19
5. Conducción del conflicto	21
Punto de partida	21

Propuesta de intervención	22
Aplicación de la propuesta	23
Reflexiones a partir de lo tratado	24
6. Relación entre desarrollo organizativo del centro y manejo de los conflictos	25
Punto de partida	25
Propuesta de intervención	26
Aplicación de la propuesta	26
Reflexiones a partir de lo tratado	27
7. El conflicto en el P. E. C.	29
Punto de partida	29
Propuesta de intervención	31
Aplicación de la propuesta	31
Reflexiones a partir de lo tratado	31
8. Bibliografía de ampliación	33

1

El conflicto en los centros educativos

Los estudios sobre los conflictos organizativos se han orientado básicamente a buscar estrategias para reducirlos al considerar que no siempre eran deseables.

Aparecen en los últimos años diversos escritos en la literatura al uso que apuntan hacia una nueva dirección: la de considerar el conflicto como un proceso que, como mínimo, hay que aceptarlo y, como máximo, hay que incentivarlo.

Nosotros estamos convencidos de que la profundización en el manejo de los conflictos en las organizaciones educativas, puede aportar vías de optimización de las propias organizaciones.

Las organizaciones están formadas por personas que actúan a nivel individual o por medio de grupos. Las diversas actuaciones de éstos provocan reacciones que en determinadas condiciones pueden desembocar en conflictos. Sólo se podrá hablar de conflicto cuando las partes así lo perciban. La existencia o inexistencia de conflicto depende de si éste es percibido o no.

Touzard define el conflicto como una situación en la cual unos actores (individuos, grupos, organizaciones, naciones) o bien persiguen objetivos o defienden valores opuestos o bien persiguen simultánea y competitivamente el mismo objetivo.

Katz y Kahn señalan que “dos sistemas (personas, grupos, organizaciones, naciones) están en conflicto cuando interactúan directamente de tal modo que las acciones de uno tienden a impeler algún resultado contra la resistencia del otro”.

Desde un punto de vista más social puede considerarse el conflicto como una situación en la cual unas entidades sociales apuntan a metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes.

Para nosotros el conflicto designa, en general, una situación manifiesta que surge cuando se presentan dos estímulos que provocan reacciones que se excluyen mutuamente. En otras palabras, en esta situación un organismo es activado a la vez por dos (o más) impulsos fuertes o motivos irreconciliables.

Esto significa que aparecen al mismo tiempo dos tendencias o impulsos (motivos) de sentido opuesto, que se expresan como alternativas respecto al objeto de una posible actuación en la vivencia del individuo.

Con ello se aborda cada situación de decisión a través de dos o más alternativas. Los estímulos ofrecidos pueden ser estímulos positivos y/o negativos y significar tendencias de acercamiento o evitación, también en el sentido de una decisión para toda una cadena de acercamiento.

No es necesario que los estímulos existan siempre en forma concreta, sino que pueden existir separados en el espacio y en el tiempo. Se significa así que un conflicto puede surgir cuando, por ejemplo, a un comportamiento de acercamiento le sigue, durante poco tiempo, un estímulo positivo y, a largo plazo, un estímulo negativo, aversivo.

Dentro de este orden de consideraciones, entendemos que es importante distinguir entre problema y conflicto aunque ambas realidades tienden frecuentemente a presentarse unidas. La existencia de problemas favorece la existencia de conflictos, pero no todo problema ocasiona un conflicto. Sólo ocasionará conflicto si las personas o grupos que intervienen en la solución del problema mantienen posturas irreconciliables o conflictivas.



Definición de conflicto

Punto de partida

Describe tres situaciones conflictivas que hayas vivido o estés viviendo en tu centro de forma parecida a como te mostramos en el ejemplo.

Intenta recoger el máximo de información posible. Procura exponer los detalles que creas oportunos para definir el conflicto. Contextualízalo para que sea más comprensible.

Ejemplo de situación conflictiva:

El Jefe de Estudios del I. B. "La Vaguada" confeccionó los horarios del profesorado intentando respetar al máximo las desideratas de los profesores. Luis es un profesor de inglés que por razones familiares tiene cierta dificultad en llegar al centro a primera hora de la mañana. Ante la propuesta de horario realizada por el Jefe de Estudios, Luis considera la posibilidad de hacer una permuta con otro compañero. El Jefe de Estudios esgrime el argumento de privilegio para no modificar la propuesta.

Situación conflictiva n.º 1:

Situación conflictiva n.º 2:

Situación conflictiva n.º 3:

Propuesta de intervención

Fíjate en la definición que Katz y Kahn dan sobre el conflicto en las organizaciones. Podemos distinguir en ella tres elementos constitutivos:

- los sistemas en conflicto (personas, grupos, organizaciones).
- la interacción entre ellos.
- las acciones de ambos sistemas.

Por tanto, para describir un conflicto tendremos que considerar los tres elementos anteriormente citados.

Este cuadro puede ayudarte a definir mejor los conflictos.

Sistemas intervinientes	Interacciones	Acciones
1:	entre 1 y 2:	de 1:
2:	entre 1 y 3:	de 2:
3:	entre 2 y 3:	de 3:
...:	entre 1 y ...:	de...:

A título de ejemplo, te mostramos el cuadro correspondiente a la situación conflictiva presentada:

Sistemas intervinientes	Interacciones	Acciones
1: Jefe de Estudios	entre 1 y 2: El Jefe de Estudios da a conocer a Luis su horario.	de 1: No acepta el cambio propuesto por Luis.
2: Luis	entre 1 y 3:	de 2: Muestra disconformidad con los criterios aducidos por el Jefe de Estudios.
3: Otro compañero	entre 2 y 3: Luis propone a su compañero un cambio.	de 3:
...	entre 1 y...:	

Aplicación de la propuesta

Para una mayor sistematización de la descripción de los conflictos antes referidos, utiliza cuadros como el presentado, a fin de identificar los elementos esenciales que constituyen cada conflicto.

Reflexiones a partir de lo tratado

¿Has podido identificar todos los elementos de la definición dada sobre conflicto en cada una de las situaciones conflictivas?

¿Alguna de las situaciones conflictivas descritas al principio no corresponden con la conceptualización dada de conflicto? ¿Qué elementos de la situación faltan o no se ajustan?

¿Todas "tus" situaciones conflictivas son verdaderos conflictos? Reflexiona sobre la diferencia entre conflicto y situación conflictiva.

¿Serías capaz de diferenciar conflicto de problema?

3

Tipología de conflictos en los centros educativos

Punto de partida

El C. P. Maravillas de Torrehermosa atiende 600 alumnos de Educación Infantil y Educación Primaria. Su plantilla está constituida por 18 profesores tutores, un profesor de Educación Especial, un profesor de Educación Física y un profesor de Educación Musical, siendo estos dos últimos contratados por el Ayuntamiento. El director ejerce esta función desde hace cinco años habiendo presentado a cada elección su correspondiente programa de actuación y siendo elegido por unanimidad de todos los estamentos.

En este momento el Claustro considera oportuno, instado por la Inspección, iniciar un proceso para la elaboración del P. C. C. coherente con el Proyecto Educativo ya elaborado y con el Diseño Curricular prescriptivo y proporcionado por la Administración. Durante una reunión de Ciclo Superior, el profesor Zacarías plantea la necesidad de reestructurar la organización del centro a fin de acomodarse a las nuevas directrices que exige el planteamiento de la Reforma. Concretamente, este profesor señala la necesidad de crear los Departamentos por áreas, inexistentes en la actualidad.

El resto de sus compañeros argumentan que anteriormente ya se había experimentado esta estructura organizativa que resultó infructuosa y sobrecargando la dedicación exclusiva de cada profesor.

El Coordinador de ciclo traslada el tema al Claustro, el cual lo trata y discute en profundidad tomando posición contraria a la propuesta del profesor Zacarías. Este, indignado por la nula acogida de su propuesta, aprovecha sus relaciones personales con miembros de la Junta del A. P. A. para convencerles de la necesidad de revisar los resultados académicos de los alumnos al finalizar su permanencia en el centro. Ello tiene una notable acogida y,

como consecuencia, los representantes de los padres en el Consejo Escolar piden una evaluación exhaustiva del rendimiento de los alumnos para poder considerar el nivel de "formación" que reciben en el centro.

Esta iniciativa de los padres es leída por los profesores y director como una intervención (vengativa) del profesor Zacarías. El director se entrevista con Zacarías para pedirle explicaciones sobre los hechos y le insta a reconsiderar su posición argumentando la confianza que uno y otro se han mostrado en los últimos años, haciéndole considerar el altibajo que supone para el centro el acceder a la demanda que los padres realizan. Fruto de este diálogo se observa en Zacarías un distanciamiento del Claustro acompañado de un cierto grado de angustia.

Propuesta de intervención

Se pueden clasificar los conflictos atendiendo a dos criterios: los elementos personales que intervienen y la naturaleza de los propios conflictos.

Atendiendo a los **elementos que intervienen** se pueden considerar las siguientes categorías:

- intrapersonales, cuando se trata de conflictos que experimenta el individuo consigo mismo, fruto en ocasiones de decisiones que debe tomar y cuyas repercusiones no conoce, o bien por falta de iniciativa en la ejecución de sus decisiones.
- interpersonales, cuando la situación se da entre individuos diversos del centro.

Otras categorías serían:

- entre persona y grupo
- entre grupo y grupo
- entre persona y organización
- entre grupo y organización
- entre organización y organización.

Atendiendo a la **naturaleza del conflicto** se puede hablar de:

- a) Conflicto **sustantivo**, que afecta a la tarea. Surge cuando hay desacuerdos en la tarea que se ha de realizar o en el modo en que ésta se ha de llevar a cabo. Dentro de esta categoría nos podemos encontrar con:
 - Desacuerdo en los objetivos que se persiguen.
 - Desacuerdo en relación con los medios (humanos, materiales o funcionales) que se han de aplicar para alcanzar el objetivo.

- Fijación de objetivos superiores a las posibilidades de alcanzarlos.
 - Solapamiento de funciones.
- b) Conflicto **afectivo**, que se refiere a la cohesión y clima de la institución. Son conflictos emocionales que surgen de las relaciones interpersonales en la lucha por hacer triunfar una u otra solución. Dentro de este tipo podríamos considerar:
- Las diferencias y roces en las relaciones entre personas de distinta formación, edad, origen social, etc.
 - El desacuerdo en el campo de los valores.
 - El ejercicio de los roles.
 - El modo de ejercer la función.
 - Los problemas de comunicación.
 - La existencia de una minoría siempre subyugada a una mayoría.

Aplicación de la propuesta

Identifica los diferentes conflictos que se describen en el caso, considerando estos aspectos:

- Descripción.
- Agentes intervinientes.
- Acciones de las partes.
- Tema objeto del conflicto.

Sitúa estos conflictos en orden a la clasificación dada. El cuadro de la página siguiente puede ayudarte. A título de ejemplo te mostramos uno de los conflictos que describíamos.

Descripción: La situación planteada en el Claustro de profesores cuando Zacarías propone la creación de Departamentos.

Agentes intervinientes: El Claustro y Zacarías.

Acciones de las partes: Intervenciones a favor y en contra de la implantación de Departamentos por parte de todos los componentes del Claustro.

Tema objeto del conflicto: Concepción opuesta de la estructura organizativa del centro, por lo que se refiere a la necesidad de órganos de coordinación como los Departamentos.

Este conflicto estaría situado dentro del cuadro en la intersección entre “Conflicto entre persona y grupo” y “Conflicto de naturaleza sustantiva (medios diversos)”.

Clasificación de conflictos organizativos

Según su naturaleza	Sustantivos					Afectivos				
	Objetivos diversos	Medios diversos	Objetivos superiores	Funciones solapadas	Diferencias personales	Valores diversos	Ejercicio de roles	Ejercicio de funciones	Comunicación	Subyugación
Intrapersonales										
Interpersonales										
Entre persona y grupo										
Entre grupo y grupo										
Entre persona y organización										
Entre grupo y organización										
Entre organización y organización										

Repasa mentalmente cinco conflictos que hayas vivido a lo largo de tu vida profesional e intenta clasificarlos. Sitúalos en el cuadro anterior. Si aparece alguno que no se pueda clasificar, cítalos y comenta la naturaleza del mismo.

Reflexiones a partir de lo tratado

¿Podría ser la clasificación que te presentamos un medio para ir anotando los conflictos que vive tu centro y ser una fuente de información diagnóstica?

Razona la utilidad que le ves y compara la diferencia entre si este seguimiento lo hace la Dirección, el Jefe de Estudios, el Secretario, los Coordinadores, la Inspección o un observador externo.

¿Piensas que esta clasificación podría variar mucho si se refiriera a una fábrica de productos alimenticios? ¿Por qué?

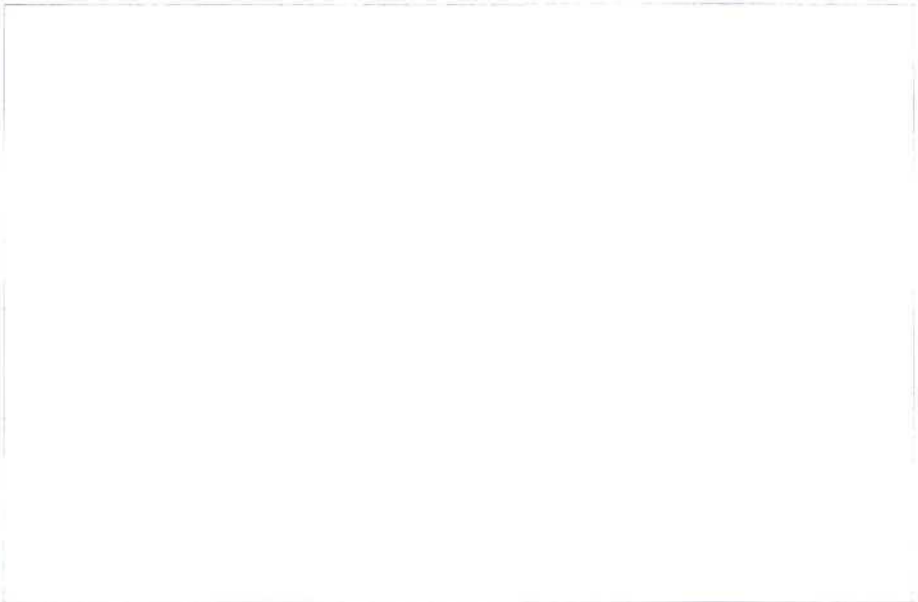
La reflexión que sigue al análisis del seguimiento de los conflictos organizativos acaecidos en el centro nos permitirá comprobar la naturaleza y los elementos intervinientes más característicos. Nos puede proporcionar al mismo tiempo *adecuada información para analizar disfunciones organizativas del centro*. De este modo, la reiteración de un determinado tipo de conflicto sería un indicador sintomático de un tipo de desajuste.

4

Etapas del conflicto

Punto de partida

Para poder conocer mejor la naturaleza de los conflictos es conveniente descubrir las fases que atraviesa todo conflicto. Recuerda un conflicto vivido en tu centro. Procura recogerlo desde el inicio hasta su resolución. Intenta describir todas las secuencias por las que transcurrió.



Propuesta de intervención

El conflicto es una manifestación de la conducta organizativa que representa un proceso y, como tal, sigue una serie de pasos (Robbins, 1987):

Etapa I: Oposición potencial

Para que se perciba el conflicto es preciso que haya presencia de una serie de condiciones capaces de crear la oportunidad de conflicto (comunicación, estructura, variables personales, etc.).

Etapa II: Cognición y personalización

Si las condiciones mencionadas en la etapa I generan frustración, entonces se concreta, en las personas o grupos intervinientes en el presunto conflicto, la posibilidad de percepción del mismo y de oposición.

Etapa III: Comportamiento

Una vez que se ha percibido el conflicto, los miembros o grupos intervinientes reaccionan con un determinado comportamiento. Unos miembros realizan acciones que obstaculizan o van en contra de los intereses de los otros. Las conductas de los diversos miembros pueden adquirir formas muy variadas: desde formas sutiles, indirectas y muy controladas, hasta la lucha directa, agresiva, violenta e incontrolada.

Etapa IV: Resultados

La última etapa se refiere al desenlace del conflicto. Se puede hablar de resultados funcionales si el conflicto ha servido para mejorar el desarrollo del grupo y disfuncionales si el conflicto ha obstaculizado el desarrollo del grupo.

El cuadro siguiente nos ayuda a sintetizar esta información.



Aplicación de la propuesta

Retoma el conflicto que has descrito anteriormente e intenta situar las diferentes secuencias en cada una de las etapas señaladas utilizando el cuadro de referencia. A nivel indicativo, puedes reflejar la situación que expresa el conflicto, las circunstancias que acompañan la situación expresada, las fechas, etc.

A modo de ejemplo, te mostramos las etapas por las que atraviesa el conflicto entre el Claustro y el profesor Zacarías del C. P. Maravillas del apartado n.º 2.

Etapas I: Oposición potencial	Etapas II: Cognición y personalización	Etapas III: Comportamiento	Etapas IV: Resultados
Zacarías valora positivamente el funcionamiento por Departamentos. El momento coyuntural de Reforma suscita una oportunidad para insistir.	Zacarías se molesta cuando ve que el momento no es aprovechado, porque su propuesta no es aceptada. El resto de profesores percibe la propuesta como inadecuada.	Zacarías no acepta la decisión del Claustro e intenta soliviantar a los padres. El Claustro justifica su postura en términos de mayoría sin intentar la más mínima aproximación.	En este caso, el resultado es disfuncional puesto que Zacarías se distancia más del Claustro y además se genera otro conflicto.

Reflexiones a partir de lo tratado

Después del análisis de este conflicto te invitamos a que profundices en aspectos referidos a cada una de las etapas.

¿Consideras que en otras condiciones no se hubiera generado este conflicto? ¿Hubiera evolucionado de forma diferente?

¿Has sido capaz de identificar qué miembro o grupo explicitó el conflicto al resto? ¿Puedes determinar el momento preciso y la circunstancia en que el conflicto fue sentido o percibido?

¿Podrías clasificar las conductas de los diferentes elementos intervinientes según estas categorías: competencia, colaboración, compromiso, evitación y adecuación?

¿El desenlace del conflicto se ha considerado de igual forma (funcional, disfuncional) por todos los miembros intervinientes?

El análisis de las diversas etapas por las que transcurren los conflictos organizativos nos permite descubrir elementos que pueden posibilitar un mejor manejo de los mismos. Por ejemplo, si hemos observado que existen condiciones favorecedoras de determinados tipos de conflictos (falta de mecanismos de comunicación, participación, etc.) habrá que mejorar estas condiciones para solucionar y aprovechar los conflictos que puedan generarse.

5

Conducción del conflicto

Punto de partida

El C. P. Portal del Ángel, de Educación Infantil y Primaria acoge alrededor de 630 alumnos. El Claustro está constituido por 19 profesores tutores y dos profesores de Educación Especial. El edificio corresponde al tipo de construcción realizado durante el Plan de Urgencia de 1970. La finca que ocupa el centro linda con dos calles y una plaza. En un principio el acceso al patio se aseguraba a través de dos puertas, pero fue cerrada una por dificultades en el control de ambas a la vez.

Al principio del curso, un grupo de padres propone la apertura de la puerta inutilizada anteriormente argumentando lo siguiente:

- La calle en la que se encuentra la única puerta de acceso es muy transitada, con el peligro que representa para alumnos y familiares acompañantes.
- La puerta de acceso es tanto para peatones como para vehículos, con lo que resulta peligroso el acceso simultáneo de unos y otros en horas punta.
- Por la puerta inutilizada, en cambio, se accedía desde una plazuela habilitada para el descanso de los peatones, con lo que facilitaba la espera de los alumnos y sus acompañantes. Además, esta plazuela ofrecía menos tránsito.

La Dirección estima pertinente esta propuesta, la traslada a los diferentes estamentos representados en el Consejo Escolar y promueve un debate para que se valore.

Entendiendo que la decisión corresponde al Consejo Escolar, incluye dentro de un Orden del Día la aprobación de la propuesta realizada por los padres, colaborando de este modo en hacer efectivo el principio de participación de los diversos colectivos de la Comunidad Educativa.

En la reunión del Consejo Escolar se debate la propuesta y se aprueba. En los días posteriores, se inician los trámites oportunos para ejecutar la decisión.

Cuando se procede a dicha apertura, empieza a notarse cierta inquietud y malestar por parte de algunas madres: Éstas acuden con brusquedad a la Dirección para mostrar su rechazo a tal decisión. Un grupo de madres moviliza un estado de opinión sobre la reapertura de la puerta, produciéndose ciertas manifestaciones de oposición en forma de escritos o entrevistas en comisiones delegadas. Las razones dadas por este grupo son:

1. La menor proximidad de su casa.
2. El mal acondicionamiento del suelo próximo a la puerta reabierto, puesto que no está alquitranado y se producen charcos cuando llueve.
3. La decisión se ha tomado sin previa consulta (Hay que tener en cuenta que este grupo no se siente representado por los padres asistentes al Consejo Escolar).

El Equipo Directivo estudia el conflicto aparecido, fruto de una deficiente representatividad del colectivo de los padres en el Consejo Escolar.

Los padres miembros del Consejo Escolar canalizan el tema convocando una reunión plenaria y se llega al siguiente acuerdo:

Reconociendo que la decisión tomada tiene una repercusión notable para todos los padres, se decide realizar una consulta entre ellos sobre la reapertura de la puerta.

Los resultados de dicha consulta son mayoritarios a favor de la reapertura.

El conflicto ha servido a los distintos colectivos para reflexionar sobre su participación en el Consejo Escolar y sobre la importancia de las decisiones que allí se toman. El profesorado ha participado con sus alumnos, quienes han sido los portadores de la papeleta donde las familias debían emitir su voto. Así, se ha implicado a todos los colectivos en esta reflexión.

Consideramos que el conflicto citado fue provechoso para la organización educativa, puesto que favoreció la reflexión sobre la participación en los órganos de gestión de la escuela y la importancia de su representatividad.

Propuesta de intervención

Para poder conducir de forma adecuada un conflicto hay que tener en cuenta los aspectos que a continuación detallamos:

Evaluación: Es el paso inicial para resolver las diferencias, ya que ofrece a las partes una comprensión inicial de la naturaleza de la relación, el curso

del conflicto y las estrategias de comunicación adecuadas para resolver sus diferencias. Los aspectos a evaluar son:

- Rasgos personales de los participantes y tipo de relación que sostienen.
- Naturaleza y causa del conflicto.
- Esclarecimiento de los objetivos de cada una de las partes.
- Examen del clima en que se produce la comunicación.
- Decisión preliminar sobre el comportamiento más adecuado para abordar el conflicto.

Reconocimiento: Se usan aquí técnicas o destrezas para el reconocimiento de los puntos de vista de cada parte interviniente en el conflicto.

Actitudes: Demostración por todas las partes de sus deseos de iniciar un intercambio de mutua dependencia que incluya, en lugar de excluir, a las partes implicadas.

Acción: Integración de las dimensiones de evaluación, aceptación y actitud para adoptar la acción que mejor convenga a cada situación.

Revisión: Una vez revisadas y resumidas las decisiones habrá que analizar:

- Si se ha prestado la atención debida a las preocupaciones de las partes.
- Si las decisiones se pueden llevar a la práctica rápida y eficazmente.
- Si los efectos de la solución son viables a corto o largo plazo.
- Si la relación entre las partes en conflicto se ha modificado de forma productiva (funcionalidad).
- Si el proceso seguido ha sido el adecuado.

Aplicación de la propuesta

Ahora que conoces los diferentes aspectos sobre los que intervenir para conducir un conflicto, te proponemos que identifiques los aspectos sobre los que se ha intervenido en el conflicto anteriormente descrito, siguiendo este código:

- Subraya de color rojo los fragmentos que se refieren a la evaluación.
- Subraya de color azul los fragmentos que se refieren al reconocimiento.
- Subraya de color verde los fragmentos que se refieren a las actitudes.

- Subraya de color amarillo los fragmentos que se refieren a las acciones.
- Subraya de color negro los fragmentos que se refieren al análisis.

Realiza este ejercicio en el texto del primer apartado de este capítulo.

Reflexiones a partir de lo tratado

Seguro que consideras que la conducción del conflicto del C. P. Portal del Ángel podría ser mejorada. Pues bien, esto es lo que ahora te proponemos que hagas. En el cuadro de la página siguiente intenta proponer otras intervenciones, según te hemos explicado, para conducirlo hacia un final más positivo.

Evaluación	Reconocimiento	Actitudes	Acciones	Revisión

6

Relación entre desarrollo organizativo del centro y manejo de los conflictos

Punto de partida

Recordando la historia de tu centro en los últimos años, recoge los seis conflictos más significativos. Intenta definirlos de la forma que hemos señalado. Repasa mentalmente las etapas por las que transcurrieron; esto te ayudará a conocer mejor su naturaleza. Pon un título a cada conflicto para identificarlo. Aquí tienes un ejemplo:

TÍTULO: El profesor que no acepta las decisiones del grupo.

DEFINICIÓN: Hay un profesor en un Claustro que reiteradamente se niega a participar en ninguna reunión y en la toma de decisiones; consecuentemente, tampoco lleva a cabo las decisiones tomadas. Esta situación hace que el nivel de coordinación del Claustro sea insatisfactorio. A partir de una situación conflictiva en la que este profesor ha necesitado la colaboración del Claustro entero, cambia de actitud y decide participar más desde ese momento.

Utiliza la ficha siguiente para recoger todos los conflictos:

TÍTULO:

DEFINICIÓN:

Propuesta de intervención

La historia de la vida de los centros puede ser un buen elemento para estudiar los efectos del conflicto. Si consideramos que un centro pasa por diferentes estadios organizativos, podríamos analizar lo que ha permitido pasar de un estadio a otro. Este planteamiento viene a considerar que una escuela avanza a medida que va superando conflictos y, consecuentemente, una organización no avanzaría si no la invadiera nunca ningún conflicto.

La superación de estadios organizativos supone el paso de una situación institucional a otra más elaborada. El paso de un estadio a otro no hay que confundirlo con la mayor burocratización del centro. En todo caso, hay que situarlo en la perspectiva de la mejora en los componentes esenciales de la organización: los objetivos, las estructuras y el sistema relacional. Así, por ejemplo, si un centro aumenta su capacidad de coordinación pedagógica a raíz de un conflicto percibido por el Claustro de profesores (diferentes enfoques en el tratamiento de la disciplina, metodologías opuestas en los procesos de enseñanza-aprendizaje, etc.), este revulsivo podría ser el punto de partida para avanzar en un estadio de mayor organización interna.

Aplicación de la propuesta

Te proponemos que utilices los cuadros siguientes para reflexionar sobre la incidencia de los conflictos en la evolución organizativa de tu centro.

Sobre cada uno de los conflictos deberías determinar si su final fue funcional o no, explicando las razones que te han llevado a considerarlo así. A su vez, debes describir las mejoras organizativas que los conflictos **funcionales** han provocado. Aquí tienes el análisis del conflicto que te hemos explicado en este apartado.

TÍTULO DEL CONFLICTO:

El profesor que no acepta las decisiones del grupo.

¿ES FUNCIONAL O DISFUNCIONAL? RAZONES:

La situación de la coordinación del Claustro ha mejorado; por tanto, se puede considerar funcional.

El profesor X con la intercomunicación que ha experimentado con el tratamiento del problema ha modificado su visión de las relaciones con los compañeros y, por tanto, su conducta.

MODIFICACIONES ORGANIZATIVAS QUE HA SUPUESTO:

Se ha modificado el sistema relacional respecto al que existía antes de la aparición y resolución del conflicto.

En concreto, se han visto modificados la participación, la coordinación y la toma de decisiones.

Utiliza esta ficha para el análisis de cada uno de los conflictos que hayas recogido.

TÍTULO DEL CONFLICTO:

¿ES FUNCIONAL O DISFUNCIONAL? RAZONES:

MODIFICACIONES ORGANIZATIVAS QUE HA SUPUESTO:

Reflexiones a partir de lo tratado

¿Crees que existen características comunes entre los conflictos que has considerado funcionales?

¿Y entre los disfuncionales?

¿Puedes establecer una relación directa entre la funcionalidad de un conflicto y la superación de un estadio organizativo del centro? Coméntalo:

La reflexión y seguimiento de los conflictos vividos por el centro pueden proporcionarnos información sobre las condiciones que hacen que un conflicto sea funcional, lo cual conduce a superar estadios organizativos y a avanzar y mejorar la vida organizativa del centro.

1

El conflicto en el P. E. C.

Punto de partida

Te queremos señalar en el siguiente cuadro una relación de aspectos del funcionamiento del centro que pueden ser fuente potencial de conflictos:

Ámbitos de análisis	Causas de conflictos	Ejemplos
Relaciones sistema/centro educativo	<ul style="list-style-type: none">— Grado de autonomía legal y real.— Estructura de dependencia.— Naturaleza de la normativa.— Sistema de control establecido.— ...	<ul style="list-style-type: none">— Convivencia en un mismo centro de profesores de Educación Básica y Media.— Existencia de una minoría siempre subyugada a una mayoría (padres, alumnos en relación con profesores).— Libertad de enseñanza y libertad de cátedra.— ...
Planteamientos institucionales	<ul style="list-style-type: none">— Intereses externos a la institución.— Diferencia de metas.— Ambigüedad de metas.— Grado de identificación entre metas organizativas y personales.— ...	<ul style="list-style-type: none">— Posiciones diferentes en la configuración del Proyecto Educativo.— Coordinación de programas interciclos e interdepartamentales.— Desacuerdo en relación con los medios que se han de aplicar a un objetivo.— Derechos de los profesores y autonomía institucional.— ...

Ámbitos de análisis	Causas de conflictos	Ejemplos
Estructura organizativa	<ul style="list-style-type: none"> — Duración, distribución y control de recursos. — Recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Niveles de autoridad, responsabilidad y delegación. • Relación y ejercicio de roles y estatus. • Asignación de responsabilidades. • Calidad del <i>staff</i> (extensión, relaciones orgánicas...). • Recursos funcionales: horarios, presupuestos, normativa. • ... 	<ul style="list-style-type: none"> — Diferencia entre estructura formal e informal. — Sentir amenazado el status por la presencia de nuevos profesores. — Competencia por la tutoría de un mismo grupo, por un mismo horario o por la misma materia. — Cambio de posición en el organigrama (por ejemplo, de director a profesor). — Competencia por la utilización de recursos (medios audiovisuales, espacio...). — Solapamiento de funciones entre Jefe de Estudios y coordinador curricular. — ...
Sistema relacional	<ul style="list-style-type: none"> — Comunicación deficiente. — Baja participación. — Decisiones temporales o especialmente disfuncionales. — Diferencias personales (actitudes, percepciones, carácter...). — Diferencias profesionales (selección, formación, promoción...). — ... 	<ul style="list-style-type: none"> — Comportamiento de alumnos que amenazan la autoridad del profesor. — Percepción de un trato discriminatorio. — Información deficiente que provoca crispación. — Ejercicio autocrático de los cargos que produce agresividad y frustración. — Deterioro del clima por falta de participación, toma de decisiones lentas... — ...
Relaciones entre los componentes de la organización	<ul style="list-style-type: none"> — Desajuste entre: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Objetivos y estructuras</i> existentes. • <i>Objetivos y comportamientos</i> personales. • <i>Estructura y sistema relacional</i>. — Uso de tecnologías existentes. — Debilidad estructural. — ... 	<ul style="list-style-type: none"> — Fijar objetivos superiores a las posibilidades <i>para alcanzarlos</i>. — Legitimización del poder de decisión y de control. — Delimitación de usuarios de la organización. — ...

Cuadro: Conflictos en las organizaciones educativas (Gairin, 1992).

Propuesta de intervención

Para una adecuada conducción del conflicto, el Centro Educativo precisa adoptar un determinado criterio común. Así podríamos señalar tres posibles posturas ante el conflicto (Robbins, 1987):

- a) Una **concepción tradicional** considera que el conflicto es negativo. Esto supone su eliminación, que obliga a que en algunos casos, sea la persona que se considera conflictiva la que se elimina.
- b) La **teoría conductual del conflicto** considera que éste es un proceso natural en todos los grupos y organizaciones. Es imposible eliminarlo y, además, hay ocasiones en que redunda en beneficio del desarrollo de un grupo.
- c) La **teoría interaccionista** no sólo acepta el conflicto, sino que lo alimenta. Se considera que un grupo en el que no existe conflicto tiende a volverse estático, apático e indiferente a la necesidad de cambiar e innovar.

Aquí es todo el centro educativo el que debe mantener una postura común, y son los directivos del mismo (director, jefe de estudios, coordinadores, etc.) los que deben evidenciar más a menudo esta concepción.

Aplicación de la propuesta

Redacta un texto que pueda ser incluido en el Proyecto Educativo de tu centro, en donde se ponga de manifiesto el punto de vista que se tiene sobre el conflicto y sobre las bases generales de su conducción.

Por ejemplo: "El I. B. Fuente del Avellano considera que las situaciones conflictivas entre los elementos de la Comunidad Educativa deben ser asumidas y planteadas de forma clara, abierta y directa con la intervención de todas las partes intervinientes, supeditando su resolución a la mejora de la organización".

Reflexiones a partir de lo tratado

¿Crees que este texto tendría aceptación y podría ser incluido en el Proyecto Educativo de tu Centro?

¿Qué conjunto de estrategias utilizarías para conseguirlo?

La elaboración o revisión del Proyecto Educativo es una excelente oportunidad para la reflexión y discusión sobre aspectos del funcionamiento del centro educativo. Por ello, abordar las diversas facetas del sistema de relaciones no deja de responder al objetivo general de todo Proyecto Educativo.

El conflicto organizativo y su manejo constituyen, dentro del sistema relacional, uno de los temas de especial interés. Ante la diversidad de conflictos que se presentan en un centro educativo resulta positivo adoptar una determinada forma de gestión de los mismos. Se favorecerá así una aproximación más objetivable y menos sujeta a las apropiaciones unilaterales de cada uno de los elementos intervinientes en el conflicto.



Bibliografía de ampliación

- ARGYRIS, Ch. (1979): *El individuo dentro de la organización*. Barcelona. Herder.
- CASADO, D. et al. (1975): *Organización, conflicto y estrategias de innovación*. Madrid. Marova.
- CISCAR, C. y URIA, M. E. (1986): *Organización escolar y acción directiva*. Madrid. Narcea.
- DE BONO, E. (1986): *Conflictos. Cómo resolverlos de la mejor manera*. Barcelona. Plaza-Janés.
- ESTEVE, J. M. (1984): *Profesores en conflicto*. Madrid. Narcea.
- FILELLA, J. (1988): *Vitalidad institucional, decisiones y burocratización del conflicto*, pp. 100-109, en *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid. Narcea.
- FILLEY, A. C. (1985): *Solución de conflictos interpersonales*. México. Trillas.
- GAIRÍN, J. (1992): *Las claves culturales de los conflictos en las organizaciones escolares* en II Congreso Universitario de Organización Escolar. Sevilla Dic.
- GARCÍA MADARIA, J. M. (1985): *Teoría de la Organización y sociedad contemporánea*. Madrid. Ariel Ciencia Política.
- GUIOT, J. M. (1985): *Organizaciones y comportamientos*. Barcelona. Herder.
- HINKS, D. (1985): *Conflict and the management of staff. School organization*. 5,4:309-312.

- HUBER, G. K. M. (1986): *Stress y conflictos. Métodos de superación*. Madrid. Paraninfo.
- JOHNSON, D. W. (1972): *Psicología social de la educación*. Buenos Aires. Kapelusz.
- JUDSON, S. (ed.) (1986): *Aprendiendo a resolver conflictos*. Barcelona. Lierna.
- KATZ, D., y KAHN, R. L. (1978): *The Social psychology of organizations* (2nd ed. rev.) New York, John Wiley & Sons.
- LIKER, R. y LIKER, J. (1986): *Nuevas formas para solucionar conflictos*. México. Trillas.
- LITTERER, J. A. (1977): "El conflicto en la organización", en Sexton, W. P. (Ed.). *Teorías de la organización*. México. Trillas.
- MARCH, J. G., y SIMÓN, H. (1981): *Teoría de la organización*. Barcelona. Ariel.
- MEDINA, R. (1988:110 y ss) *Fuentes fundamentales de conflicto en las organizaciones escolares*, en Pascual: *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. II Congreso Nacional Vasco. Madrid. Narcea.
- MINTZBERG, H (1990): *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires. El Ateneo.
- NTL LERANING RESOURCES (1974): Cuestionario de opiniones sobre la resolución de conflictos. *La educación Hoy*, 2, 8:38-40.
- PEIRO, J. M. (1986): *Psicología de la Organización*. Vol. II. Madrid. UNED.
- PÉREZ CASADO, D. (1981): *Escuela y conflicto*. Madrid. Escuela Española.
- PETIT, F. (1984): *Psicosociología de las organizaciones*. Barcelona. Herder.
- PUTNAM, L. L. (1986): Conflict in Group Decision-Making en Hirokawa, R. y Scott Poole, M.: *Communication and Group Decision-Making*. A Sage focus Edition London.
- PUTMAN AND WILSON (1983): Communicative strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of a nesurement scale. *Communication Yearbook VI*: 629-652.
- QUINTANILLA PARDO, T (1984): *El hombre en el trabajo: Insatisfacción y conflicto*. Valencia. Promolibro.
- ROBBINS, S. P. (1987): *Comportamiento organizacional*. México, Prenticehall Hispanoamericano.
- RUSH, V. (1984): *Managig conflict in schools*. Sheffield City Pollytechinc.

- SANDER, B. (1990): *Educación, administración y calidad de vida: Caminos alternativos del consenso y el conflicto*. Buenos Aires. Santillana. Aula XXI.
- SANFORD, R. N. (1964): *Individual conflict and Organizational Interaction* en Kahn, R. L., y Boulding, E. (Eds.). *Power and conflict in organization*. London. Tavistock Publications.
- TOUZARD, H. (1981): *La mediación y la solución de conflictos*. Barcelona. Herder.



Ministerio de Educación y Ciencia

Subdirección GENERAL
DE FORMACIÓN DEL PROFESORADO