

**Análisis de algunas de las causas de los conflictos que afectan a las relaciones institucionales y a la estructura organizativa. También se presentan estrategias para encarar, tratar de solucionar y aprender de las situaciones conflictivas.**

---

## *organización escolar*

---

El conflicto es un tema que ha sido objeto de reflexión en muchos contextos sociales y culturales y, curiosamente, escasamente abordado desde el campo educativo. Sin embargo, en los últimos años se ha convertido en un área central de interés e investigación al relacionarse con el comportamiento organizacional. Y es que quizás ahora nos hemos dado cuenta de que el proceso de cambio y de mejora educativa no puede prescindir del conflicto, sea éste considerado tanto objeto como elemento mediador en el proceso de innovación.

Considerado el conflicto desde una perspectiva psicológica, sociológica u organizativa, resulta absurdo negarlo cuando la vida diaria nos sitúa de lleno en ese tipo de problemas. Ha cambiado, no obstante, la naturaleza de los conflictos y la concepción que sobre ellos se tiene.

### CUESTIONES PREVIAS

La progresiva autonomía que tienen nuestros centros educativos modifica sustancialmente el tipo y la naturaleza de los conflictos que les afectan. Un sistema educativo que centraliza las decisiones curriculares no sólo genera dependencia respecto a las formas de hacer educación, sino que también potencia directamente el conflicto centro-sistema educativo.

El conflicto interno es aquí prácticamente nulo, ya que las relaciones habituales, al quedar reguladas por estructuras altamente jerarquizadas y estar regidas por modelos de disciplina formal, son de control y tienden a eliminar cualquier discrepancia.

Por el contrario, la existencia de centros educativos autónomos tiende a disminuir los conflictos extrainstitucionales y a aumentar los internos. La posibilidad real que se ofrece de una mayor participación en las decisiones de la escuela facilita, en este caso, que los intereses y puntos de vista de los implicados se manifiesten más abiertamente.

Las actuales concepciones interaccionistas sobre el conflicto no sólo lo aceptan sino que lo alientan, al considerar que su existencia evita que los grupos y organizaciones se conviertan en algo apático, estático e indiferente a la necesidad de cambiar e innovar. Suponen en este sentido un cambio de perspectiva respecto a los enfoques tradicionales y conductuales.

Para los primeros, situados en los años 40, el conflicto aparece como resultado de un organigrama confuso, de una comunicación deficiente, o de la incapacidad de los directivos por interesarse por las necesidades y aspiraciones de los empleados. Así considerado, nuestra atención se dirige a evitarlo, buscando e interviniendo sobre las causas, y no excluyendo la eliminación de las situaciones o personas que impiden un desarrollo funcional de la organización.

Asumida la inevitabilidad del conflicto, la concepción conductual la considera como un proceso natural de los grupos y organizaciones, e insiste en que hay ocasiones en que redundan en el desempeño del grupo.

Presentar al conflicto como algo inevitable supone considerar la dinámica institucional como dinámica de

poder, y reconocer la aportación de los enfoques socio-críticos cuando insisten en interpretar las relaciones individuo/grupo/organización como manifestaciones localizadas de fenómenos de poder que se inscriben en la dinámica general de una sociedad determinada. (1)

La aceptación del conflicto como algo consustancial a la organización exige de un cambio de actitudes personales y colectivas que no puede realizarse al margen de la cultura social e institucional imperante. Mientras se generaliza, serán frecuentes las disfunciones debidas básicamente a dos hechos:

- La evaluación de las situaciones bajo concepciones tradicionales.
- La imposibilidad de realizar generalizaciones sobre la bondad de los conflictos.

La llamada paradoja del conflicto reside en el continuo y amplio apoyo que recibe la concepción tradicional, aunque la evidencia apoye la perspectiva opuesta. La tolerancia del conflicto resulta incongruente con la generalidad de las culturas de los países desarrollados, y con el comportamiento de las instituciones que la soportan. Como señala Robbins:

*«El hogar refuerza el patrón de autoridad por medio de la figura de los padres. Los padres saben lo que es bueno y sus hijos obedecen. El conflicto entre hijos o entre padres e hijos generalmente se desalienta. Los sistemas escolares tradicionales de los países desarrollados reflejan la estructura del hogar. Los maestros tienen las respuestas y no se debe discutir con ellos. En todos los niveles el disentir se considera negativo. Los exámenes refuerzan esta concepción: los estudiantes tratan de que sus respuestas concuerden con las que el maestro ha establecido como correctas. La última institución de gran influencia, la Iglesia, ha inculcado también los valores contrarios al conflicto. La doctrina cristiana propugna la aceptación más que la confrontación. Ello se aprecia perfectamente en la enseñanza oficial de la Iglesia Católica» (1987: 301).*

Por otra parte, parece ingenuo afirmar el carácter positivo del conflicto sin considerar su naturaleza y las circunstancias en que se presenta. El carácter funcional o disfuncional, según apoye o no el crecimiento del grupo y de la organización, no puede establecerse a priori y a menudo ningún grado de conflicto puede adoptarse como aceptable o inaceptable en todas las circunstancias. De hecho, lo que es positivo para una organización puede ser negativo para otra. (2)

Merece la pena recordar, asimismo, el carácter subjetivo del conflicto y la influencia que este hecho puede tener sobre criterios objetivos como puedan ser el desempeño mejor de la tarea o un buen funcionamiento de la organización. En este sentido, puede suceder que un conflicto funcional para la organización sea considerado disfuncional por los individuos de la institución.

## **¿DE DÓNDE PROVIENEN LOS CONFLICTOS?**

Los conflictos que se generan en los centros son a menudo el resultado de la influencia de factores relacionados con su propia organización, con el sistema escolar o con la personalidad de los individuos que en ellos actúan. (3) Pero quizá lo más sustantivo es considerar al centro escolar como unidad de acción que, respetando los márgenes de maniobra que ofrece el sistema educativo, debe ser capaz de integrar a las personas en el proceso de mejora institucional.

Las causas que generan los conflictos son variadas y en su raíz se encuentran tanto circunstancias personales como problemas propios de las organizaciones. Algunas situaciones que cabría considerar quedan recogidas en el Cuadro 1.

Como puede apreciarse, gran parte de los problemas suscitados afectan a la estructura y al sistema relacional. La fragmentación del trabajo, los roles asumidos, la forma de tomar decisiones, o la disfunción entre las expectativas del individuo y la organización, son algunas de las causas más reconocidas. Tampoco cabe olvidar la eventual influencia de factores como el tamaño, formalización, complejidad, centralización de decisiones, etc., de la organización, apuntadas por algunos autores (Corwin, Child, Inkson, Zey Ferrell...). Por último, hay que referenciar los conflictos que se generan en la relación entre la autoridad del especialista (conocimiento) y la autoridad administrativa (jerarquía), y los que se producen como consecuencia de la existencia de la organización informal o los relacionados con la definición y operativización de los planteamientos institucionales. (4)

## ¿CÓMO APROVECHAR SUS POSIBILIDADES?

Habiendo establecido de antemano que la represión de los conflictos no tiene más sentido que el contribuir a desplazarlos o a disfrazarlos, la preocupación se centra en conocer «cómo hacer para conciliar, para gestionar la diversidad». De antemano habría que señalar que la distribución de recursos que realiza la organización, su capacidad para satisfacer los intereses o sustituirlos por otros, las características de la cultura institucional o la manera como históricamente se han resuelto las diferencias proporcionan más o menos posibilidades para controlar, desviar o resolver los focos conflictivos.

Las estrategias dirigidas a la resolución de conflictos son diversas, si bien podrían clasificarse de acuerdo al esquema reproducido en el Cuadro 2. En él se supera el dilema clásico cooperación-competencia, a la vez que se relacionan las posibilidades de acción con los resultados que obtienen las partes en conflicto.

Aunque no siempre se desea que las partes enfrentadas solucionen a mutua satisfacción sus conflictos, lo cierto es que esta opción es la que presenta mayores ventajas. Así, ambas partes reconocen en el conflicto una experiencia productiva (pues una y otra obtuvieron beneficios), al mismo tiempo que la solución del problema y la colaboración contribuyen a integrar las posturas de los participantes.

No obstante, hay que reconocer que la opción presentada como la mejor no siempre es posible. También ocurre, a veces, que el conflicto se ignora, se elude o se redefine y disuelve. Ignorar el alto porcentaje de alumnos repetidores, la deserción escolar, la baja calidad de los aprendizajes, o la escasa participación de los padres son ejemplo de situaciones con las que convivimos más o menos conscientemente, y a las que se aplica el dicho popular «mejor no comentarlo».

El tratamiento del conflicto debe considerar también su naturaleza evolutiva y el dinamismo que acompaña a las realidades en que se manifiesta. El esquema representado en el Cuadro 3 nos da una visión al respecto, remarcando la necesidad de actuar preventivamente en las Etapas I y II, y señalando que es en la tercera Etapa donde adquiere sentido el uso de las estrategias mencionadas.

Y no habrá que olvidar la importancia que en nuestro contexto adquiere la cultura como estrategia de intervención. La realización del Proyecto Educativo y del Proyecto Curricular, lejos de ser un requisito administrativo, puede ser la ocasión para que los profesores confronten sus planteamientos y desarrollen de manera colaborativa la construcción de una nueva realidad. Las actuaciones dirigidas a fomentar el autoanálisis, la revisión de las actuaciones, el análisis de productos, el estudio de casos u otras pueden ayudar al respecto.

Sea como fuere, la consideración del conflicto como una construcción permite el aprendizaje institucional y exige apertura hacia nuevas formas de hacer. (5) Al respecto, resulta importante considerar algunas propuestas:

«[...] — Reconocer cuáles son los conflictos más comunes o habituales que se despliegan en cada institución, como también anticipar los conflictos potenciales.

— Analizar retrospectivamente los modos de responder de cada uno de los actores frente a conflictos, ya que es usual desarrollar respuestas habituales frente a los mismos.

— Anticipar y diseñar cursos de acción alternativos, es decir, construir otros modos de respuesta que impliquen un mayor grado de flexibilidad y creatividad en nuestro accionar.

— Para ello es importante poder plantear los conflictos como problemas, evitando la construcción de dilemas.

— Considerar que todas las perspectivas son reales para sus protagonistas. Cuando los actores nos relatan un conflicto lo hacen siempre desde una perspectiva en la que se enmarca la que constituye su realidad» (Frigerio y otros, 1992: 64).

## ALGUNAS CONSIDERACIONES FINALES

El análisis de los conflictos debe considerar de manera complementaria tanto su perspectiva individual como social. Desde la dimensión individual supone una percepción, y desde el punto de vista más social puede conside-

rarse la situación en la que grupos de personas e instituciones apuntan a metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes.

Su tratamiento ha de considerar la naturaleza holística de la organización y los elementos que configuran las situaciones en conflicto. Asimismo, obliga a diferenciar situaciones que participando de alguna característica de los conflictos responden más bien a problemas concretos; esto es, distinguir entre el potencial de conflicto y situaciones conflictivas.

No obstante, parece aconsejable que la actuación a realizar sea preventiva e incida sobre las causas o sobre las condiciones antecedentes, valorando en todo caso si la intervención es oportuna y conveniente.

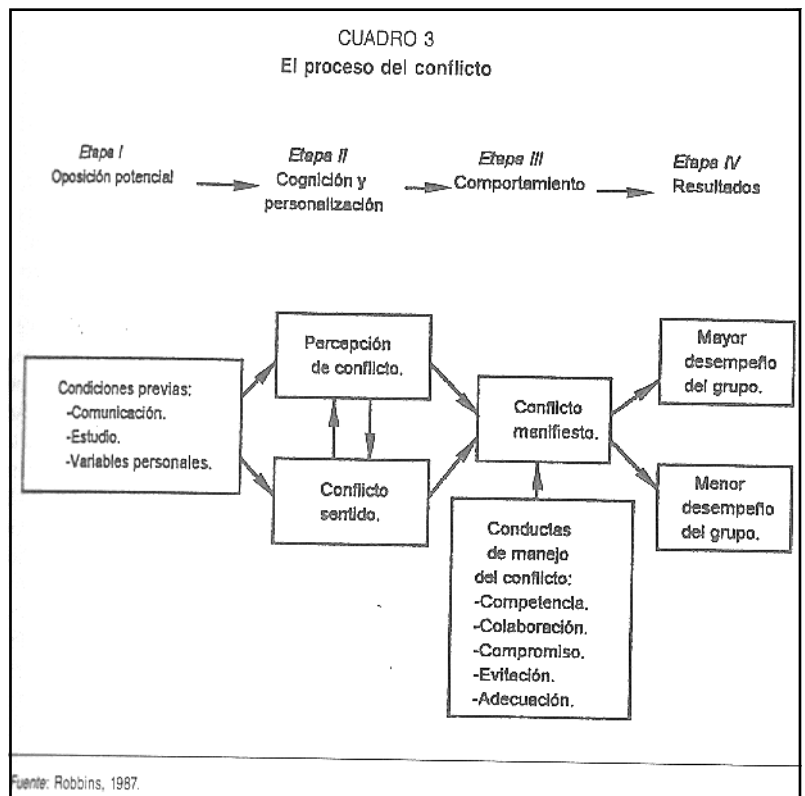
Las formas de enfrentarse y solucionar conflictos denotan las ideas dominantes en la organización y suponen aproximaciones diferentes sobre la dirección. Así, por ejemplo, en un

modelo pluralista, la dirección se enfoca a equilibrar y coordinar los intereses de la organización para que las personas puedan trabajar juntas dentro de los límites impuestos por las ambiciones formales de la organización, cuya realidad refleja la de los diferentes agentes que intervienen (Morgan, 1991: 173-179).

En definitiva, la reflexión sobre el conflicto, sea como elemento de la vida organizativa o como perspectiva de análisis, nos permite profundizar en:

- Las organizaciones como construcciones sociales que reflejan la dinámica de poder y de control que también se da en la sociedad.
- Las organizaciones como realidades construidas de las que interesa conocer las raíces y fuentes de legitimación.
- Las organizaciones como resultado del compromiso de técnicos y usuarios con la acción y el cambio.
- El componente ideológico que envuelve la realidad y que a menudo la protege del examen crítico.

Y estas reflexiones son particularmente útiles si consideramos que nos movemos en contextos turbulentos (Schlemenson, 1988), donde tiene un amplio sentido el estudio de las contingencias.



## Ámbito educativo

Frigerio, G. y otros (1992): *Las instituciones educativas Cara y Ceca. Elementos para su reflexión*, Buenos Aires: Troquel.

Gairín, J. (1992a): «Las claves culturales de los conflictos en las organizaciones escolares», en *Actas del II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*, Sevilla.

— (1992): «La dinamización del centro escolar. Estrategias para la mejora de la calidad educativa», en *Actas del I Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes*, Bilbao: ICE, Universidad de Deusto, pp. 237-262.

Morgan, G. (1991): *Las imágenes de la organización*, México, D.F.: Alfaomega.

Robbins, S.P. (1987): *El comportamiento organizacional*, México: Prentice Hall.

Schlemenson, A. (1988): *Análisis organizacional y empuje unipersonal. Crisis y conflicto en contextos turbulentos*, Buenos Aires: Paidós.

## Ámbito general

---

Ball, S. (1989): *La micropolítica en la escuela*, Barcelona: Paidós/MEC.

---

Bates, R. y otros (1972): *Práctica crítica de la Administración Educativa*, Valencia: Servicio de Publicaciones, Universidad de Valencia.

---

Borisoff, D. y Víctor, D.A. (1991): *Gestión de conflictos*. Madrid: Díaz de Santos.

---

Filley, A.C. (1986): *Solución de conflictos interpersonales*. México: Trillas.

---

Ibarra, E. y Montañón, L. (1987): *Mito y poder en las organizaciones*, 2ª ed., México: Trilla.

---

Judson, S. (ed.) (1986): *Aprendiendo a resolver conflictos*, Barcelona: Serra.

---

Lebel, P. (1990): *El arte de la negociación*, Barcelona: CEAC.

---

Lickert, R. y Lickert, J. (1986): *Nuevas formas para solucionar conflictos*, México: Trillas.

---

Patton, F.M. (1991): *La fuerza de la persuasión*, Bilbao: Deusto.

---

Walton, R.E. (1987): *Conciliación de conflictos*. México, D.F: SITEA.

---

- 
- (1) Los modelos organizativos simbólicos, culturales y socioculturales entienden que el conflicto es inherente a la propia naturaleza de las organizaciones, actúa como revulsivo a la situación establecida, y como tal favorece los procesos de comunicación, discusión, innovación y reflexión necesarios para lograr un correcto funcionamiento de las organizaciones educativas. El consenso ya no aparece como una finalidad en sí misma, sino como un instrumento de acción que no siempre es deseable, y que, cuando se consigue, tiene un sentido de provisionalidad e inestabilidad.

---

  - (2) Hipotéticamente se acepta que los niveles extremos de conflicto (ejemplificados por la represión o por la lucha violenta) rara vez son útiles. Igualmente se asume que para tareas creativas es más útil, que en el desarrollo de actividades muy estructuradas. Hay también un cierto nivel de acuerdo en que resulta positivo por lo que aporta a la mejora de las decisiones, a la cohesión de los grupos, al estímulo individual y a la focalización de las acciones. Resulta, además, como factor de reequilibrio de poder, instrumento de innovación y resorte energético. Los efectos negativos radican fundamentalmente en la pérdida de eficacia por una menor cohesión de las personas y por el aumento de tensión que conlleva.

---

  - (3) La base personal que existe en todo conflicto hace que éste siempre quede mediatizado por las características personales y socioculturales que determinan los comportamientos. Las diferencias entre las personas se apoyan en rasgos de personalidad como: introversión-extroversión, seguridad personal, ansia de poder-dependencia, grado de tolerancia a las críticas flexibilidad, etc., que originan una percepción diferente de las situaciones personales que desencadenan el conflicto. También puede analizarse como consecuencia de factores contextuales como educación, cultura, clase social o etnia, y aplicarse a partir de las diferentes concepciones que sobre la persona o la sociedad se tienen.

---

  - (4) Para Blau y Scott, los dilemas básicos se producirían entre: coordinación-comunicación libre, disciplina burocrática-especialización profesional, y planificación centralizada-iniciativa individual.

---

  - (5) La presentación de estrategias de intervención concretas pueden verse en Gairín (1992b).

## CUADRO 1

### Conflictos en los centros escolares

Ámbitos de análisis	Causa de conflictos	Ejemplos
Relaciones sistema-centro educativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de autonomía legal y real.</li> <li>- Estructura de dependencia.</li> <li>- Naturaleza de la normativa.</li> <li>- Sistema de control establecido.</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convivencia en un mismo centro de profesores de básica y media.</li> <li>- Existencia de una minoría siempre subyugada a una mayoría (padre, alumnos en relación a profesores en el centro escolar).</li> <li>- Libertad de enseñanza y libertad de cátedra.</li> </ul>
Planteamientos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intereses externos a la institución.</li> <li>- Diferencia de metas.</li> <li>- Ambigüedad de metas.</li> <li>- Grado de identificación entre metas organizativas y personales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posiciones diferentes en la configuración del Proyecto Educativo.</li> <li>- Coordinación de programas interciclos o interdepartamentales.</li> <li>- Desacuerdo en relación a los medios que se han de aplicar a un objetivo.</li> <li>- Derechos de los profesores y autonomía institucional.</li> </ul>
Estructura organizativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Duración, distribución y control de recursos.</li> <li>- Recursos humanos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles de autoridad responsabilidad y delegación.</li> <li>• Relación y ejercicio de roles y status.</li> <li>• Asignación de responsabilidades.</li> <li>• Calidad del staff (extensión, relaciones orgánicas...).</li> </ul> </li> <li>- Recursos funcionales: horarios, presupuestos, normativa, etc.</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferencias entre estructura formal e informal.</li> <li>- Sentir amenazado el status por la presencia de nuevos profesores.</li> <li>- Competencia por la tutoría de un mismo grupo, por un mismo horario o por una misma materia.</li> <li>- Cambio de posición en el organigrama (por ejemplo, de director a profesor).</li> <li>- Competencia por la utilización de recursos (MAV, espacio, etc.).</li> <li>- Solapamiento de funciones entre Jefe de Estudios y coordinador curricular.</li> <li>- ...</li> </ul>
Sistema relacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación deficiente.</li> <li>- Baja participación.</li> <li>- Decisiones temporales o especialmente disfuncionales.</li> <li>- Diferencias personales (actitudes, percepciones, carácter, etc.).</li> <li>- Diferencias profesionales (selección, formación, promoción, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportamiento de alumnos que amenazan la autoridad del profesor.</li> <li>- Percepción de un trato discriminatorio.</li> <li>- Información deficiente que provoca crispación.</li> <li>- Ejercicio autocrático de los cargos que produce agresividad y frustración.</li> <li>- Deterioro del clima por falta de participación, toma de decisiones lenta, etc.</li> </ul>
Relaciones entre los componentes de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desajustes entre:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos y estructuras existentes.</li> <li>• Objetivos y comportamientos personales.</li> <li>• Estructura y sistema relacional.</li> </ul> </li> <li>- Uso de tecnologías deficientes</li> <li>- Debilidad estructural.</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fijar objetivos superiores a las posibilidades para alcanzarlos.</li> <li>- Legitimación del poder de decisión y de control.</li> <li>- Delimitación de usuarios de la organización.</li> <li>- ...</li> </ul>

## CUADRO 2

### Estrategias de resolución de conflictos

<i>Estrategia de resolución</i>	<i>Comportamiento</i>	<i>Resultado probable</i>
Evitación.	Alejarse física o mentalmente del conflicto.	Perder-perder.
Suavización.	Adaptarse a los intereses manifestados por la otra parte.	Perder-ganar.
Imposición.	Utilizar el poder para imponer una opción	Ganar-perder.
Confrontación.	Afrontar directamente el conflicto y consensuar una solución mutuamente satisfactoria.	Ganar-ganar.