



 **Campuseducacion.com**  
formación on-line

Unidad Didáctica

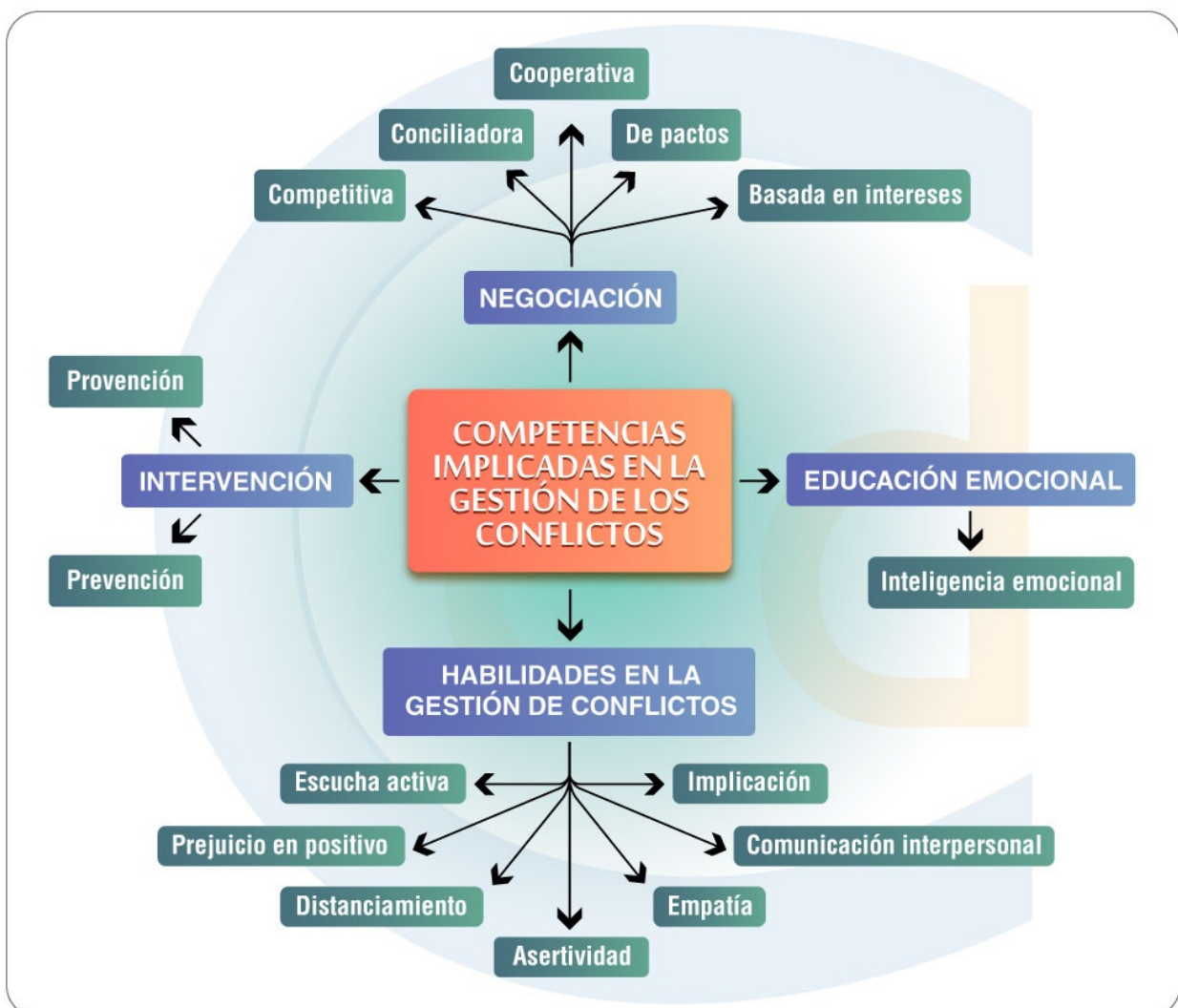
## HABILIDADES Y COMPETENCIAS IMPLICADAS EN LA GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS

## ASPECTOS DIDÁCTICOS

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Discernir la prevención de la provención en materia de resolución pacífica de conflictos.
- Reconocer los distintos tipos de negociaciones posibles en la resolución de conflictos.
- Adquirir conocimientos básicos sobre las habilidades sociales necesarias para intervenir en la mediación de los conflictos.
- Valorar la importancia de la inteligencia emocional y la educación emocional en el ámbito de la resolución de conflictos, así como aprender a reconocer y distinguir ambos conceptos.

### MAPA CONCEPTUAL



## GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Agresividad:** La agresividad puede ser entendida como la demostración, de forma incorrecta, de la energía interior de una persona. Encierra la idea de moverse con cierta energía, pero generalmente es interpretada como un movimiento hostil y de pelea, pues esa demostración de energía se torna violenta y frustrada. Por tanto, la agresividad constituye una conducta tendente a la hostilidad, el enfado o la ira, pero también el empuje y la decisión para emprender una tarea o enfrentarse a una dificultad. El tratamiento educativo de la agresividad tiene que ir enfocado a hacer de ésta una manifestación de energía positiva, que sirva para conseguir las metas y fines de una persona de forma correcta, evitando las manifestaciones negativas teñidas de rabia o enfado.
- **Conciencia laxa:** La conciencia laxa es utilizada cuando una persona decide que algo es bueno, o no es tan malo, cuando en realidad es moralmente incorrecto. Se trata de calibrar entre dos circunstancias que son éticamente indebidas y decantarse por la que aparentemente parece menos perniciosa. Es escoger de entre lo malo, lo menos malo, pero que aún sigue siendo malo.
- **Gestión de conflictos:** La gestión de conflictos es un entramado de acciones que se llevan a cabo cuando un problema no es solucionado convenientemente y aparece, entonces, un conflicto. La gestión de los conflictos supone establecer medidas de actuación para tratar de extraer la perspectiva positiva de los conflictos, aprendiendo de ellos, e intentando preservar la integridad, derechos y relaciones de las personas implicadas. Supone manejar la situación conflictiva de forma que se convierta en un recurso educativo potencial.
- **Habilidades sociales:** No hay una única definición unánimemente aceptada de este término, pues es un concepto muy amplio que acepta gran diversidad de matices. Podemos definir las habilidades sociales como un conjunto de conductas aprendidas, de carácter social, que se manifiestan en el contacto con los demás. La asertividad, la empatía o la negociación son algunas de las habilidades sociales básicas.
- **Inteligencia intrapersonal:** Es la inteligencia referida al conocimiento de sí mismo y a la habilidad para adaptar las propias maneras de actuar a partir de ese conocimiento. Esta inteligencia incluye tener una imagen precisa de uno mismo (los propios poderes y limitaciones), tener conciencia de los estados de ánimo interiores, las intenciones, las motivaciones, los temperamentos y los deseos, y la capacidad para la autodisciplina, la autocomprensión y la autoestima.
- **Inteligencia interpersonal:** Este tipo de inteligencia hace referencia a la capacidad que tiene una persona de percibir y establecer distinciones en los estados de ánimo, las intenciones, las motivaciones, y los sentimientos de otras personas. Esto puede incluir la sensibilidad a las expresiones faciales, la voz y los gestos, la capacidad para discriminar entre diferentes clases de señales interpersonales y a la habilidad para responder de manera efectiva a estas señales en la práctica (por ejemplo, influenciar a un grupo de personas a seguir una cierta línea de acción).
- **Negociación:** La negociación es una conducta tendente a la interacción con los demás, basada en el establecimiento de pactos, acuerdos e intercambios de puntos de vista para llegar a un objetivo o un fin que sea aceptado por todas las partes implicadas en el proceso negociador. La negociación, en teoría, se lleva a cabo para que se puedan obtener y cubrir todos los deseos y necesidades de las personas que están embarcadas en dicha negociación pero, aún así, puede ser utilizada como estrategia para conseguir los propios objetivos por encima de los de los demás, pactando así una serie de condiciones y recorriendo una serie de caminos hasta llegar a un punto de inflexión en el que alguien cede ante dicha negociación.
- **Prevención:** La prevención significa adelantarse a los acontecimientos y evitar que algo suceda. En el caso de los conflictos, la prevención de los mismos quiere decir que se llevan a cabo una serie de actuaciones y protocolos destinados a tratar de evitar que los conflictos aparezcan, fomentando una serie de estrategias y mecanismos a parte para lograrlo. Pero, también, la prevención de los conflictos puede entenderse como las acciones que se realizan para predecir qué conflictos pueden transformarse en conflictos violentos, dañando la convivencia y a las personas, tratando, por tanto, de evitarlos.
- **Provisión:** La provisión está relacionada con la función educativa que puede ejercer el conflicto en los centros escolares. Se le llama provisión al conjunto de medidas que se ejecutan cuando los conflictos se encuentran en sus primeras fases, antes de llegar a una situación verdaderamente de crisis. Por tanto, la provisión será el paso preliminar a la prevención, en el caso de que no funciones. Por tanto, la provisión se puede considerar como el conjunto de habilidades y capacidades que reúne una persona y que pone en práctica para gestionar educativamente los conflictos desde sus primeros estadios de aparición, evitando así que escalen y generen situaciones más peligrosas o importantes.
- **Resolución de conflictos:** La resolución de conflictos se considera como la forma en la que se acaba con la situación conflictiva, puesto que se eliminan las causas que han originado el conflicto y se propone una solución al mismo. La resolución del conflicto, puesto que pretende erradicarlo, no constituye una herramienta educativa de

gran calidad, ya que no se extraen demasiadas consideraciones de algo que se elimina drásticamente. Lo aconsejable es resolver el conflicto una vez se haya gestionado y manejado convenientemente, aprendiendo de él y reflexionando sobre sus posibles repercusiones positivas en el ámbito educativo.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

---

1. INTRODUCCIÓN	3
2. DINÁMICA DEL CONFLICTO	5
2.1. INTRODUCCIÓN	5
2.2. PASOS DEL PROCESO DE ACCIÓN INDIVIDUAL	6
2.3. EFECTOS Y REPERCUSIONES DE LA AGRESIVIDAD	7
3. PROVENCIÓN	9
3.1. CONCEPTO DE PROVENCIÓN	9
4. NEGOCIACIÓN	11
4.1. INTRODUCCIÓN	11
4.2. GESTIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL CONFLICTO	11
4.2.1 LAS PERSONAS	12
4.2.2 EL PROCESO	12
4.2.3 EL PROBLEMA	12
4.3. TIPOS DE NEGOCIACIÓN	12
4.3.1 NEGOCIACIÓN COMPETITIVA	13
4.3.2 NEGOCIACIÓN COOPERATIVA	13
4.3.3 NEGOCIACIÓN CONCILIADORA	13
4.3.4 NEGOCIACIÓN A TRAVÉS DE PACTOS	13
4.3.5 NEGOCIACIÓN BASADA EN INTERESES	14
4.4. DINÁMICAS PARA EL AULA	14
5. HABILIDADES EN LA GESTIÓN DE CONFLICTOS	15
5.1. INTRODUCCIÓN	15
5.2. HABILIDADES PARA AFRONTAR LA PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE CONFLICTOS	15
5.2.1 LA ESCUCHA ACTIVA	15
5.2.2 EL PREJUICIO EN POSITIVO	16
5.2.3 EL DISTANCIAMIENTO	16

5.2.4 LA IMPLICACIÓN	16
5.2.5 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	17
5.2.6 EMPATÍA	17
5.2.7 ASERTIVIDAD	17
6. EDUCACIÓN EMOCIONAL	19
6.1. INTRODUCCIÓN	19
6.2. CARACTERÍSTICAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	20
6.3. EDUCAR EN INTELIGENCIA EMOCIONAL	22
7. CONCLUSIONES	24
8. BIBLIOGRAFÍA, WEBGRAFÍA Y SUGERENCIAS DE CONSULTA	25

## 1. INTRODUCCIÓN

---

Los conflictos, por ser algo habitual y que forma parte de la vida, es algo también muy común en los centros escolares, por eso desde ellos hay que aprender a verlos bajo una perspectiva positiva, para aprender de y con ellos. Además, para tratarlos hay que poseer y saber manejar una serie de habilidades y competencias muy diversas acordes a las exigencias de las nuevas sociedades, que requieren nuevas formas de intervención ante las situaciones que ponen en riesgo la vida armónica de la comunidad educativa.



Figura 1.

Pero todo esto se logra, primeramente, por parte del maestro, que ha de desarrollar nuevas actitudes y comportamientos que comprendan, entre otros aspectos, la negociación, la participación, el diálogo, la comprensión... Posteriormente, tendrá que saber transmitir dichas habilidades a sus alumnos.

Recordemos que los conflictos que surgen en los centros escolares no siempre han de estar relacionados y provocados por los alumnos, aunque sí es cierto que una gran mayoría es así. En este sentido, se pretenderá la resolución de conflictos por parte del alumnado (no tanto resolverlos por ellos, sino que ellos aprendan a hacerlo) y del profesorado, buscando soluciones de forma conjunta y de manera constructiva y no destructiva, consiguiendo, de esta forma, el fomento de la participación, la autonomía, la solidaridad, la asunción de compromisos, el ejercicio de las funciones democráticas, etc.

La resolución de conflictos es todo un proceso y no una mera acción concreta que acabará con todos los problemas en poco tiempo. Dentro de dicho proceso de intervención y resolución se tienen que poner en práctica las habilidades que venimos comentando, y de ellas hablaremos en el presente bloque temático.

Es cierto que las formas de abordar los conflictos dependen, en gran medida, de las características personales de cada individuo, pero hay que saber compaginar la personalidad propia con la forma correcta y pacífica a la hora de la resolución. Ya sabemos que existen diferentes posturas ante los conflictos (competición, evitación, acomodación, cooperación y negociación) pero no se ha señalado ninguna de ellas como la manera cien por cien correcta de actuar. Por consiguiente, a lo largo de esta unidad trataremos de orientar al docente sobre las habilidades y competencias más adecuadas en el tratamiento de los conflictos.

Se ha decidido llamar a esta unidad “Habilidades y competencias implicadas en la **gestión** de los conflictos” en lugar de “Habilidades y competencias implicadas en la **resolución** de los conflictos” ya que queremos hacer hincapié en que lo importante no es resolver el conflicto, sino manejar la situación, gestionar el conflicto, ser competente a la hora de plantarle cara y aprender de él.

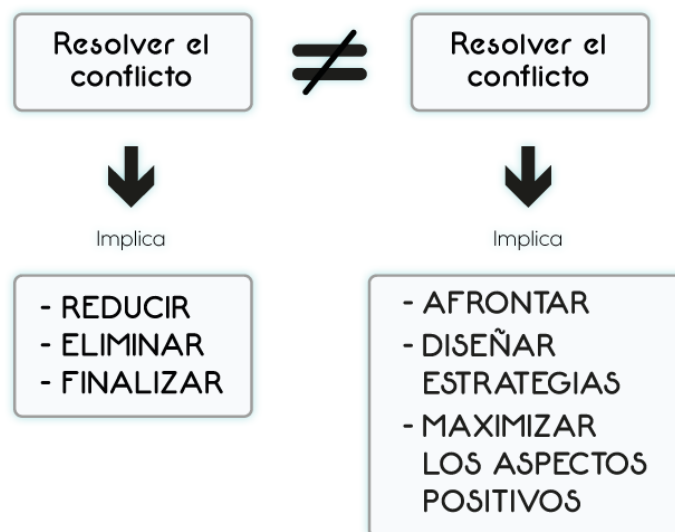


Figura 2. Resolución de conflictos vs Gestión de conflictos

Así pues, podemos decir que es muy importante que el docente afronte el conflicto buscando alternativas para su manejo de forma constructiva, implicando a los alumnos y buscando la mejor solución para todas las partes. Como veremos a lo largo de esta unidad, dependiendo del conflicto se podrá resolver por el propio alumno, por el docente o por el grupo de docentes del centro escolar. Las propias causas de la situación conflictiva van a determinar la forma de manejarlo, y una búsqueda activa de soluciones va a mejorar la convivencia, el aprendizaje de los alumnos, las relaciones entre el grupo y el ambiente escolar.



## 2. DINÁMICA DEL CONFLICTO

---

### 2.1. INTRODUCCIÓN

Ya dijimos que los conflictos pueden ser de varios tipos, al igual que se pueden considerar desde diferentes perspectivas en función del autor que los analice. No obstante, podemos matizar, no sin razón, que todos los conflictos, sean de tipo que sean, siguen unos pasos determinados, a lo que nos podemos referir como la **dinámica del conflicto**. Al igual que ocurre con el género narrativo de novela, por ejemplo, en el que se señalan diferentes partes (introducción, nudo y desenlace), en los conflictos se pueden determinar varios momentos o etapas las cuales, en conjunto, formarán la dinámica del conflicto:

- **Aparición del problema:** Surge un problema (cualquiera), alguna cuestión que se trata de aclarar o solucionar, o un conjunto de hechos y circunstancias que dificultan la consecución de algún fin, lo que acaba desencadenando un conflicto si dicho problema no es manejado convenientemente.
- **Escalada:** Como el problema no ha sido convenientemente tratado en sus primeras fases éste tiende a escalar y a convertirse en un conflicto que va a ir agravándose poco a poco, sufriendo una serie de transformaciones que harán que se intensifique y escale hasta un punto en el que ya es muy difícil volver hacia atrás.
- **Acción individual:** Tras la escalada (el momento en el que una persona se encuentra ante un conflicto inminente que ya no puede deshacerse) entra en escena el conjunto de actuaciones que cada persona va a poner en práctica para enfrentarse a él. Aquí residen las habilidades, actitudes, caracteres, perspectivas... de cada persona implicada.
- **Estancamiento:** El conflicto alcanza un momento máximo de intensidad en el cual es difícil que las cosas vayan ya a peor. Aquí las personas implicadas tienden a considerar si es mejor competir por conseguir lo que uno desea o colaborar para lograr la satisfacción de todos. En este punto es donde surgen las actitudes ante los conflictos: competición, sumisión, evasión, cooperación y negociación.
- **Desescalada:** Se considera el momento en el que las partes implicadas en el conflicto son conscientes de que se ha alcanzado un punto en el que se hace necesario dar una solución al conflicto, que será una u otra en función de la actitud que se haya escogido para afrontarlo.



Figura 3.

Pero, lógicamente, no todos los conflictos han de seguir la misma estructura ya que, en función del tratamiento y la actitud que mantengamos ante ellos se generarán diferentes tipos de desenlaces (por ello pretendemos abordar el tratamiento pacífico de conflictos y reflexionar sobre las habilidades implicadas en el mismo). Puede ser que un conflicto no llegue necesariamente al momento de la desescalada porque las partes involucradas hayan decidido abandonar o evitar el

conflicto, o bien, puede que el conflicto se solucione debidamente y no llegue al momento de la escalada.

Ahora bien, si pretendemos centrarnos en el correcto tratamiento de los conflictos y en desarrollar habilidades adecuadas para ello, debemos centrarnos en el punto de la acción individual. Cuando hablamos de **acción individual** en el tratamiento de los conflictos nos estamos refiriendo a un tipo de acción que consiste en acabar con la situación conflictiva analizando el problema y llevando a cabo una reflexión sobre la situación y sobre la toma de decisiones. Esta acción *individual* se diferencia de las *actitudes* adoptadas *ante los conflictos* en las personas que se ven implicadas. Es decir, la acción individual, como su propio nombre indica, se refiere a la acción de uno mismo ante el conflicto, de lo que se pretende hacer en un primer momento para gestionar el conflicto. En cambio, las actitudes ante los conflictos hacen referencia a todos los miembros que están inmersos en el conflicto y al tipo de relación que van a llevar: si van a colaborar, competir, abandonar...



Figura 4.

La acción individual, por tanto, puede ser entendida como todo aquello que cada persona realiza a la hora de hacerle frente a un conflicto. Démonos cuenta de cómo esto es algo fundamental, de lo que dependerá la resolución, o no, de dicho conflicto. Prueba de esto es la capacidad que tienen las personas de hacer que un conflicto se intensifique y que acabe convirtiéndose en una cuestión de rivalidad y competencia a nivel mucho más personal: por ejemplo, dos profesores aspiran al cargo directivo en un centro escolar pero, llegan a implicarse tanto personalmente por conseguir ese puesto que convierten el conflicto en algo que les obstruye mutuamente como individuos.

## 2.2. PASOS DEL PROCESO DE ACCIÓN INDIVIDUAL

En el proceso de la **acción individual** también se llevan a cabo diferentes **pasos**; podemos analizar diferentes elementos de esta acción tomando como referencia a Cray (1998):

- **Identificar** : Este paso consiste en definir el problema, tener claro qué es lo que está ocurriendo y distinguir el hecho problemático que ha desencadenado la situación conflictiva. Aquí se deben diferenciar las necesidades de los deseos: la necesidad, al igual que el deseo, puede provocar un conflicto, sobre todo si se cruzan con las necesidades o deseos de otros, pero no son términos que signifiquen lo mismo. La necesidad puede ser algo vital e imprescindible; el deseo puede ser visto como capricho o como algo secundario de no tanto valor. En este momento de identificación es conveniente hablar con el otro sujeto implicado sobre su versión de los hechos y contarle la propia.
- **Parar** : En este punto el problema ya se ha detectado y es cuando se procurará que éste no vaya a más. Cuando se detecta el malestar o el enfado no hay que reaccionar bruscamente, sino detenerse a pensar lo que se va a decir y a hacer, sin dejarse llevar por el primer impulso. En este momento es muy importante mantener la calma ya que nuestra actitud será la que determine, como dijimos, que el conflicto mejore o empeore.

- **Generar** : Ahora el individuo genera ideas espontáneas, posibles soluciones, baraja pros y contras... todo designado a resolver el problema, sin ningún tipo de restricción. Plantea acciones de forma algo impulsiva, haciendo uso de la creatividad y la originalidad. En un primer momento esta generación se parece a una lluvia de ideas en donde la racionalidad de las mismas se sopesará más adelante en el paso siguiente.
- **Evaluar** : Una vez hecha la lluvia de ideas ahora es momento de evaluarlas, seleccionando las que son más viables y desechando el resto. De entre todas las ideas planteadas siempre se encontrarán algunas que más satisfagan a las necesidades de cada una de las partes.
- **Planificar** : Finalmente, se planifica la puesta en marcha de las soluciones propuestas, previendo los posibles obstáculos que puedan surgir para hacerla lo más realista posible.

Dentro de la dinámica propia de los conflictos hay que destacar, también, la dimensión psíquica que puede llegar a afectar a las personas en caso de conflicto: la aparición de un problema que no se resuelve correctamente desencadena un conflicto; este conflicto produce tensión, lo que lleva a que los individuos sientan frustración; la frustración es el inicio de la puesta en práctica de la energía interior de cada uno; y esa energía interior se traduce como agresividad en el exterior.

La agresividad no es algo malo como comúnmente se piensa. La agresividad es necesaria en la vida para poder hacer frente a los obstáculos y salir adelante; sin embargo, cuando la agresividad se desborda y se convierte en algo destructivo adquiere tintes negativos y se transforma en violencia, la cual siempre es peligrosa y negativa.



Figura 5. Ciclo de aparición de la agresividad

## 2.3. EFECTOS Y REPERCUSIONES DE LA AGRESIVIDAD

Clarificado el concepto de agresividad veamos a continuación, siguiendo a Entrena (2001), de forma resumida, los efectos y repercusiones que ésta produce, siendo considerada la espina dorsal del conflicto:

- Cuando el conflicto almacena energía y la guarda a presión se convierte en una fuente potencial de violencia que actúa a modo de manguera: si se aprieta la goma, el agua sale con más virulencia y tiene mucho más alcance.
- El conflicto, como genera frustración, tiene el poder de crear hostilidad que se vuelca hacia quien lo provoca.
- El conflicto es un motivo claro de ansiedad, estrés, preocupaciones... que, frecuentemente, generan reacciones psicósomáticas tales como cefaleas o trastornos digestivos.

- La agresividad produce actividad. La divergencia de opiniones conlleva a todos a expresarse y estimula que cada cual defienda sus posiciones.
- La agresividad acarrea también inactividad: si el individuo, ante un conflicto, llega a sentirse derrotado e impotente, baja su rendimiento, inhibiéndose y bloqueándose.
- El conflicto ayuda a generar y consolidar en el ser humano el principio de la realidad. Las personas, a veces trastornadas por no querer ver más allá de lo que desean o quieren en un momento determinado, tras chocar con la realidad varias veces, terminan aprendiendo, poco a poco, a reconocer sus límites, y a identificar las necesidades y los derechos de los otros.
- El conflicto aclara las ideas, los sentimientos y los objetivos de los miembros implicados, conduciendo a que se sientan deseosos de establecer una serie de normas.

## 3. PROVENCIÓN

---

### 3.1. CONCEPTO DE PROVENCIÓN

La primera técnica o habilidad que se debe poner en marcha para gestionar un conflicto es la provención. Este término, aunque parecido, difiere mucho del concepto de prevención. Al hablar de **prevención** nos estamos refiriendo a los mecanismos que se ponen en marcha para evitar que un conflicto aparezca. En cambio, la **prevención** se refiere a la búsqueda de explicaciones sobre lo que ocurre. La provención analiza las causas de la situación conflictiva, y obtiene un conocimiento de los cambios que son necesarios para eliminar sus causas y crear climas adecuados orientados al fomento de actitudes y relaciones de colaboración sin violencia (Burton, 1990).



Figura 6.

Es importante tener en cuenta que, si desde los centros educativos se focaliza la atención solamente hacia la prevención de los conflictos (es decir, que no aparezcan) no se estará dando lugar a la consideración del tratamiento positivo de los mismos, y al aprendizaje real que de ellos puede extraerse. Como venimos afirmando, los conflictos no han de ser siempre negativos y, en muchos casos, pueden adquirirse muchos beneficios de su gestión y tratamiento. Démonos cuenta de cómo pueden extraerse, con asombrosa facilidad, las connotaciones negativas del término “prevención de los conflictos”: eludir responsabilidades, preferir cortarlos de raíz a enfrentarse a ellos, evitarlos, no analizarlos, no querer aprender de ellos, etc. y no se resaltan tanto los aspectos positivos del mismo: aprendizaje, educación en valores, desarrollo de habilidades sociales, etc.

*(Información completa sólo disponible en la versión completa del curso)*

Cascón (2000) refleja del siguiente modo el camino a seguir para abordar los conflictos desde la provención:



Figura 7. Pirámide de herramientas para abordar conflictos

En definitiva, la provención a nivel educativo va a significar intervenir en el conflicto cuando éste está en sus primeros estadios de desarrollo, sin esperar a que estalle y salte la crisis. Se trata de favorecer y proveer de una serie de habilidades y estrategias que nos permitan enfrentar mejor los conflictos.

*Esto sólo es un fragmento de una unidad de ejemplo. En la unidad completa del curso se encontrarán disponibles vídeos de apoyo, enlaces de interés, bibliografía complementaria, recursos descargables y otra gran variedad de contenido multimedia.*