

Resolución de conflictos en los centros: estrategias y habilidades

Juan Vaello Orts

“La escuela tradicional consideraba el orden un fin en sí mismo y los problemas de conducta como ofensas personales, desde una visión de las relaciones alumno-profesor impersonales, de desconfianza. El enfoque humanista considera el aprendizaje desde un punto de vista psicológico y sociológico, más que moral, haciendo hincapié en las relaciones personales, el respeto, la democracia o el afecto. Es decir, se trata de enseñar y que aprendan, pero sin provocar aversión hacia el aprendizaje, y de conseguir orden, pero sin provocar odio”.
(Santos Guerra, 236).

El problema

Dar clase es una tarea complicada, pero hacerlo a los que no quieren mucho más. Si se encerrara a dos personas en una habitación durante un largo período de tiempo, con el encargo a una de ellas de obligar a la otra a realizar tareas contra su voluntad, el resultado sería una probable rebeldía de la persona obligada. ¿Interpretaríamos dicho plante como fruto del carácter conflictivo de la persona obligada? ¿Tendríamos derecho a etiquetarla como problemática? ¿Dónde está el problema: en la persona obligada, en la que obliga o en la situación? Es evidente el paralelismo de este ejemplo con el escenario que se presenta en los niveles educativos obligatorios, especialmente en edades próximas a la adolescencia, donde la obligatoriedad genera ya de entrada determinadas reacciones en contra, no atribuibles exclusivamente al alumno ni al profesor, sino más bien a la situación a la que uno y otro están expuestos. En esta situación potencialmente conflictiva el conflicto no es algo excepcional, sino más bien la consecuencia natural y lógica, derivada de la propia naturaleza situacional. No obstante, también es cierto que, partiendo de esta situación, hay profesores capaces de transformar esta situación en una actividad estimulante y atractiva, mientras otros contribuyen a que la sensación de obligatoriedad aumente. Ante esta situación, al profesor no le cabe otra alternativa que adaptarse funcionalmente, aprendiendo a manejar en su propio beneficio una serie de variables que le permitan crear un clima favorecedor del aprendizaje y la convivencia.

Las soluciones

Aunque el diagnóstico no es complicado de realizar, las dificultades aparecen cuando buscamos el tratamiento a aplicar. La primera dificultad que se presenta es la cantidad de elementos implicados en el proceso educativo y socializador. Un planteamiento integral de la cuestión debería incluir a una serie de agentes supra-escolares como la administración educativa, la administración judicial y policial, Ayuntamientos, entidades culturales y sociales, o servicios de salud física y mental, además de las familias. Sin embargo, sólo tenemos control sobre los procesos que cada centro educativo y cada profesor pueden llevar a cabo, por lo que en este trabajo nos centraremos en ello.

Algunas recomendaciones a tener en cuenta son las siguientes:

- *Contemplan los conflictos como una ocasión de crecer y formarse.* En los niveles obligatorios de enseñanza, las tareas escolares siempre provocarán lógicas resistencias en algunos alumnos con escasos intereses académicos. Como en cualquier actividad forzada, la colisión de intereses acaba por provocar conflictos: para los alumnos que no ven interés ni utilidad en las actividades escolares la

obligatoriedad de las mismas se les puede hacer insoportable. El esfuerzo del profesor por hacer atractiva y útil la materia puede maquillar el carácter obligatorio del trabajo escolar hasta convertirlo en algo deseable, pero no obstante, es muy probable que siempre quede un reducto de problemas de conducta sin resolver mediante estas estrategias de tipo instruccional. Se hace por lo tanto necesario que el profesor se forme en la adquisición de estrategias para afrontar las diferentes situaciones conflictivas que le van a acompañar, en mayor o menor medida, durante toda su carrera docente. El conflicto puede ser una magnífica oportunidad para resolver de forma creativa y formativa un problema mediante el esfuerzo conjunto del profesor y los alumnos, pues la consecución de una solución satisfactoria genera efectos gratificantes para todos: mejora la satisfacción docente del profesor y ayuda al alumno a crecer en su desarrollo moral y personal.

- *Usar la Educación Socio-Emocional (ESE) para evitar/resolver conflictos y aprovechar los conflictos para educar socio-emocionalmente.* Los conflictos van ligados a una ausencia de competencias socio-emocionales, por lo que pueden ser considerados como ocasiones de aplicar cuñas socio-emocionales que corrijan actitudes inadecuadas y fomenten hábitos pro-sociales. Casi todos ellos son de índole socio-emocional: faltas de respeto y autocontrol, agresividad, desmotivación, ausencia de límites, son ejemplos de problemas que caen absolutamente dentro de las competencias sociales y emocionales de los alumnos. ¿Quién y cómo se encarga de la ESE? ¿Hay en los centros planes integrales encargados de esta faceta tan importante de la educación o se actúa intuitivamente, improvisando? Estas carencias sólo pueden ser subsanadas mediante actuaciones debidamente planificadas desde el centro, que persigan no sólo la resolución de conflictos, sino el fortalecimiento de hábitos sanos de convivencia, transferibles a la vida extra-escolar. Y sin embargo, nos solemos encontrar con un abandono casi absoluto de la vertiente formativa dedicada a lo socio-emocional. Cada profesor improvisa y decide, según su intuición y buena voluntad, cómo atajar los múltiples problemas que a diario se le presentan en este campo.
- *Crear un buen clima de clase.* El clima de clase es el contexto social inmediato en el que cobran sentido todas las actuaciones de alumnos y profesores. Puede facilitar o dificultar en gran medida el trabajo del profesor y de los alumnos, pues aunque los conflictos pueden aparecer en cualquier momento, suelen aparecer cuando las oportunidades son favorables. Un clima de trabajo y convivencia pacífica hace que los perturbadores lo tengan más difícil y los que quieren trabajar más fácil, pero sobre todo tiene especial importancia para determinar hacia dónde se inclinan los alumnos dubitativos, instalados en la zona de incertidumbre, si hacia el lado del trabajo y la convivencia, o hacia el lado del fracaso académico y la disrupción. El paso de cada alumno a uno de los dos extremos modifica el clima general (mejorándolo o empeorándolo), y éste a su vez facilita los desplazamientos hacia uno u otro extremo, por lo que se crea un círculo cerrado que es necesario canalizar.
- *Variables del clima de clase.* El clima de clase es el resultado de un entretrejo de influencias recíprocas provocadas por multitud de variables de distintas categorías, no todas educativas, que conforman una estructura global y dinámica que determina en gran medida todo lo que ocurre en el aula. Estas variables no se pueden dejar al azar o la intuición de cada profesor, y se agrupan alrededor de tres grandes *áreas de intervención*:

- *Control.* Es el requisito inicial imprescindible para poder plantearse objetivos académicos o de otra índole. Ha de ser mínimo pero suficiente, y se ha de procurar irlo sustituyendo por autocontrol del alumno. Hay cuatro herramientas básicas para mantener el control en el aula:
 - Establecimiento de *límites*, entendiendo por límites la frontera entre conductas adecuadas e inadecuadas que cada profesor y cada grupo establecen.
 - *Advertencias.* Son avisos a realizar cuando se incumplen los límites establecidos, y su finalidad es conminar al alumno a que cambie su conducta para evitar la aplicación de sanciones.
 - *Compromisos.* Suponen la última oportunidad para el alumno de evitar sanciones. Sólo se deben intentar cuando el alumno lo solicita y se ve una intención clara de intentar cumplirlos.
 - *Sanciones.* Son la consecuencia necesaria a aplicar cuando un alumno sigue un rumbo inadecuado, a pesar de haberle advertido y ofrecido la posibilidad de eludir la sanción mediante un cambio o compromiso. Tienen carácter formativo y así deben ser aplicadas y explicadas a los alumnos.

- *Relaciones interpersonales.* Todo el tiempo de clase está impregnado de interacciones sociales entre alumnos y profesores, por lo que son la principal fuente de conflictos, pero también pueden ser la fuente principal de satisfacción. Deben ser cálidas, respetuosas y pro-sociales. Hay dos herramientas fundamentales que conducen a una relaciones gratificantes:
 - *Respeto.* Es la muestra más representativa de la reciprocidad y la asertividad. Respetarse mutuamente significa hacer valer los derechos propios sin pisotear los derechos ajenos. La mayoría de interacciones en clase pueden y deben ser reguladas por este principio de reciprocidad, pues el aunque el profesor tiene encomendado un rol diferente al de los alumnos, gran parte de su misión puede ser cumplida simplemente demandando al alumno lo mismo que él ofrece: respeto.
 - *Empatía.* Es algo más que el respeto. Supone ponerse en la perspectiva del otro, bien sea otro alumno, bien sea el profesor. Comprender qué siente una víctima cuando es amenazada o agredida, saber qué siente un profesor cuando pierde el control de la clase o saber qué siente un alumno sin perspectivas académicas, son ejemplos de la capacidad de adopción de perspectivas, que está en la base de la empatía. La empatía crea ambientes cálidos y amables, donde la ayuda y la comprensión mutuas rompen barreras y antagonismos, independientemente del rol que cada uno tenga asignado.

- *Rendimiento.* Es el objetivo fundamental hacia el que está dirigido todo el proceso, pero no debería circunscribirse a lo cognitivo. Se debe procurar un rendimiento académico óptimo de todos y cada uno de los alumnos, lo cual no significa que todos deban rendir lo mismo, sino lo máximo dentro de sus posibilidades. Además, no se deben soslayar los logros socio-emocionales de los

alumnos, especialmente de aquellos que no consiguen éxitos académicos. Aunque no se pueda conseguir que todos sean buenos estudiantes, sí es exigible que todos sean personas, en el sentido cívico de la palabra. El rendimiento académico de los alumnos puede ser favorecido por una serie de herramientas al alcance del profesor:

- Inducción de *expectativas*. Nadie acomete una tarea si no espera nada gratificante de ella. Sin embargo, muchos estudiantes acuden cada día a clase sin ningún tipo de expectativas. Conseguir que todos los alumnos tengan algo que ganar en el desarrollo de la clase debe ser un objetivo central para el profesor.
 - *Motivación*. Hacer que quieran. Todos los esfuerzos que el profesor invierta en motivar a sus alumnos, los ahorrará en controlarlos. A más motivación, menos control.
 - *Atención*. Estar en el aula no es sinónimo de estar en clase. Hay alumnos que están materialmente en el aula, pero su mente está en otro sitio muy distante. La falta de atención genera gran parte de los problemas: sólo cuando un alumno centra su atención en el desarrollo de la clase, participando activamente en ella, podemos decir que está realmente en clase. Tener alumnos en el aula es una oportunidad para captar y mantener su atención, mediante el control de las corrientes atencionales y la mejora continua de los niveles atencionales conseguidos.
 - *Atención a la diversidad*. El rendimiento académico que cada alumno puede ofrecer es distinto al de los demás. La adaptación de objetivos, contenidos, metodología y criterios de evaluación es un requisito inexcusable para atender adecuadamente la diversidad de capacidades e intereses presentes en cada aula. La adaptación a las características del alumno, para obrar en consecuencia planteando una enseñanza “posible” para el alumno, aumenta notablemente las posibilidades de que se “enganchen” a la clase alumnos que de otra manera quedarían excluidos.
- *Tratar bien los resfriados evita pulmonías*. La mayoría de situaciones que perturban el adecuado desarrollo de las actividades en un aula o un centro escolar suelen ser de poca gravedad y alta frecuencia. Son las rutinas perturbadoras, ligadas por lo general a la desmotivación, el aburrimiento y la ausencia de éxitos académicos, con la búsqueda consiguiente de protagonismo mediante conductas inapropiadas. En un estudio realizado en varios centros de secundaria, casi el 70% de las quejas de los profesores sobre el comportamiento de sus alumnos se referían a conductas tales como llegar tarde a clase, no sacar el material, molestar a los compañeros o desobedecer las indicaciones del profesor. Pertenecen a una categoría de conductas disruptivas, perturbadoras del clima de clase, pero no violentas ni atentatorias contra la integridad y la dignidad de los demás. Si se consigue reducir al mínimo este tipo de conductas se reduce gran parte de la conflictividad, además de que indirectamente también acaban disminuyendo las conductas más graves.
 - *Actuar por principios*. Con demasiada frecuencia, el profesor espera a que aparezca un problema de conducta para aplicar intuitiva e improvisadamente determinadas medidas. Este funcionamiento por ensayo y error provoca a menudo contradicciones que generan en el alumno desorientación, que puede ser evitada si se siguen de forma habitual unos principios de actuación coherentes que guíen todas nuestras

intervenciones. La eficacia de la gestión de la convivencia depende no tanto de qué tipo de estrategias se utilizan, sino de los principios en que se sustentan, de modo que la efectividad no se resiente si se sustituyen unas estrategias por otras basadas en el mismo principio. Los principios fundamentales a seguir, a nuestro juicio, son.

- *Economía*. Lo complicado no funciona. Hay que utilizar procesos simples, en cuanto a personas implicadas (lo que pueda resolver un profesor, mejor que implicar a varios innecesariamente), burocracia (lo que se pueda resolver sin papeles superfluos, mejor que con un papeleo innecesario) y tiempo (lo que se pueda resolver en plazos breves, mejor que en largos procesos).
 - *Eficacia*. Un proceso es eficaz cuando evita y/o resuelve problemas. Se hace imprescindible realizar una evaluación sistemática de la eficacia de cada procedimiento que se aplique, sustituyendo los rituales no eficaces aplicados mecánicamente por otros de mayor operatividad.
 - *Planificación*. Si sabemos que van a aparecer los mismos conflictos de siempre, en los mismos lugares de siempre y en los mismos momentos de siempre, ¿por qué no planificar las actuaciones con antelación? La planificación supone visualizar problemas y decidir intervenciones con las características arriba enunciadas, antes de que los conflictos previsibles y ya conocidos de antemano aparezcan.
 - *Implementación de los procesos*. Cualquier plan o proyecto, aunque sean modelos perfectos en teoría, no resultarán eficaces si no se piensa en la manera de implementarlos, de llevarlos a la práctica. Para que un colectivo aplique eficazmente un procedimiento (en este caso de resolución de conflictos) debe:
 1. Ser *conocido* y comprendido por todos, si fisuras, para lo cual es fundamental una difusión adecuada.
 2. Ser *aceptado* por todos, con un compromiso sincero para su aplicación coordinada (persuasión). La utilidad y la simplicidad de los procesos son dos mecanismos poderosos a la hora de convencer.
 3. Ser valorado y *revisado* para pulir defectos y realizar ajustes que mejoren su efectividad.
-
- *Unificación de criterios*. La aplicación de medidas comunes a todo un centro o equipo docente potencia la eficacia y el poder de dichas medidas; por el contrario, la disparidad de criterios debilita la capacidad del profesor de influir sobre los alumnos. Por lo tanto, es crucial ponerse de acuerdo y comprometerse colectivamente en la decisión y aplicación de procedimientos. Para ello, ayuda la simplicidad de las normas y medidas a aplicar, así como el corto número de ellas. En este aspecto, tiene especial importancia la potenciación de los equipos docentes (los “inexistentes equipos docentes”), cuyo funcionamiento coordinado es una necesidad inaplazable.
 - *Desnudar los problemas: la firmeza relajada*. Los conflictos suelen ir acompañados de circunstancias que los agravan y no son inherentes al propio conflicto, sino consecuencia de la forma de afrontarlo. El enfado explosivo del profesor, los gritos y acusaciones, la tensión o los comentarios sarcásticos son algunas de las vestimentas que suelen adornar las intervenciones disciplinarias y que los agravan

innecesariamente, sin añadir nada positivo de cara a su resolución. Conviene pues desnudar el problema y despojarlo, en la medida de lo posible, de todos los aditamentos emocionales posibles para afrontarlo de la forma más relajada y despersonalizada posible, pues así se facilita una solución efectiva y satisfactoria para todos. La firmeza no tiene por qué llevar aparejadas tensión y reacciones encolerizadas, que suelen reforzar las conductas que se quieren inhibir, produciendo resultados no deseados. La mayoría de los conflictos en las aulas se derivan de un choque de roles: un profesor que obliga a realizar tareas, y un alumno que se siente obligado y no acepta dicha imposición, rebelándose. No deberían ser por tanto conflictos personales, pero lo acaban pareciendo, por las connotaciones que los acompañan: gritos, amenazas, enfados, crispación, etc. Si el profesor afronta los conflictos como algo personal (lo que es demasiado frecuente), entra en la dinámica preferida de los alumnos problemáticos, pues les permite establecer una pugna con la persona que les está obligando a hacer lo que no quieren hacer.

- *Adoptar una perspectiva proactiva.* Una perspectiva proactiva en la gestión de la convivencia es la que intenta resolver los conflictos futuros aprovechando los conflictos actuales (“qué debo hacer para que no vuelva a ocurrir”), frente a una perspectiva reactiva, centrada en resolver los problemas pasados y saldar las cuentas (“esto merece un escarmiento”, “esto no puede quedar así”). La perspectiva proactiva convierte la resolución de un conflicto actual en prevención de un conflicto futuro (tabla 1). Por ejemplo, aplazar una medida disciplinaria ligando su aplicación (o no aplicación) a un cambio en la conducta futura del alumno supone poner el acento en cambiar conductas futuras del alumno más que en castigar por los hechos pasados.

Tabla 1. *Disciplina proactiva y reactiva.*

Disciplina proactiva	Disciplina reactiva
Actúa a priori, se anticipa a los problemas	Actúa a posteriori, sigue a los problemas
Intenta resolver el futuro	Intenta resolver el pasado
Considera el orden como un medio para facilitar el aprendizaje	Considera el orden como un fin en sí mismo
Busca construir la convivencia	Busca ajustar cuentas, dejar saldos a cero
Ve los conflictos como una ocasión	Ve los conflictos como un problema
Va los conflictos como algo natural y positivo	Ve los conflictos como algo extraordinario y negativo
“Esto merece ser analizado para que no vuelva a ocurrir”	“Esto merece un castigo”

- *Usar las medidas punitivas como último recurso.* Las medidas punitivas, por sus efectos secundarios negativos, deben ser el último recurso al que acudir. Siempre serán preferibles intervenciones encaminadas a “enganchar” al alumno en la dinámica de la clase, y sólo cuando la no intervención del profesor pueda generar males mayores, como el deterioro del clima de la clase o la interferencia en el trabajo de otros alumnos, se debería pasar al uso de medidas punitivas.

Bibliografía

ALONSO TAPIA, J. (1997): *Motivar para el aprendizaje.* Edebé.

- BURGUET, M. (1999): *El educador como gestor de conflictos*. Desclée De Brouwer.
- CARUANA, A. et al (2003): *Propuestas y experiencias educativas para mejorar la convivencia*. CEFIRE Elda.
- CASAMAYOR, G. (1988): *La disciplina a l'escola*. Graó.
- CASAMAYOR, G. et al (1998): *Cómo dar respuesta a los conflictos*. Graó.
- COLL, C. et al (1999): *Psicología de la instrucción: la enseñanza y el aprendizaje en la Educación Secundaria*. ICE de Barcelona-Horsori.
- CRESPO, MARÍA (2002): *El estrés docente: estrategias para combatirlo*. Santillana.
- CURWIN, R.L. y MENDLER, A.N. (1987): *La disciplina en clase*. Narcea.
- DAVIS, G.A. (1989): *Escuelas eficaces y profesores eficientes*. La Muralla.
- FERNÁNDEZ, I.(1998): *Prevención de la violencia y resolución de conflictos*. Narcea.
- FONTANA, D. (1989): *La disciplina en el aula*. Santillana.
- GORDON, T. (1979): *M. E. T. Maestros eficaz y técnicamente preparados*. Diana
- GOTZENS, C. (1997): *La disciplina escolar*. ICE de Barcelona-Horsori.
- ORTEGA, R. (coord.): *Educación la convivencia para prevenir la violencia*. Antonio Machado Libros.
- RODRÍGUEZ, R. I. y LUCA DE TENA, C. (2001): *Programa de disciplina en la ESO*. Aljibe.
- RODRÍGUEZ, R. I. y LUCA DE TENA, C. (2001): *Programa de motivación en la ESO*. Aljibe.
- RODRÍGUEZ, R. I. y LUCA DE TENA, C.(2001): *Programa de habilidades sociales en la ESO*. Aljibe.
- SANTOS GUERRA, M. A. (1994): *Entre bastidores: el lado oculto de la organización escolar*. Aljibe.
- VAELLO ORTS, J. (2003): *Resolución de conflictos en el aula*. Santillana.
- VAELLO ORTS, J. (2005): *Habilidades sociales en el aula*. Santillana.
- VALLÉS, A. (1988): *Modificación de la conducta problemática del alumno*. Marfil.
- VALLÉS, A. Y VALLÉS, C. (1996): *Las habilidades sociales en la escuela*. EOS.
- ZABALA, A. (1995): *La práctica educativa*. Graó.

Resolución de conflictos en los centros: estrategias y habilidades

Juan Vaello Orts

Alicante, Jornadas 2006

La escolaridad obligatoria crea situaciones potencialmente conflictivas de modo que los conflictos son algo natural de esta situación. Sin embargo, la dificultad de hallar una solución estriba en la cantidad de elementos implicados en el proceso educativo y socializador. Algunas recomendaciones a tener en cuenta son las siguientes:

- *Contemplan los conflictos como una ocasión de crecer y formarse.*
- *Usar la Educación Socio-Emocional (ESE) para evitar/resolver conflictos y aprovechar los conflictos para educar socio-emocionalmente.* Casi todos ellos son de índole socio-emocional: faltas de respeto y autocontrol, agresividad, desmotivación, ausencia de límites, son ejemplos de problemas que caen absolutamente dentro de las competencias sociales y emocionales de los alumnos. Estas carencias sólo pueden ser subsanadas mediante actuaciones debidamente planificadas desde el centro, que persigan no sólo la resolución de conflictos, sino el fortalecimiento de hábitos sanos de convivencia, transferibles a la vida extra-escolar.
- *Crear un buen clima de clase.* El clima de clase es el contexto social inmediato en el que cobran sentido todas las actuaciones de alumnos y profesores
- *Variables del clima de clase.* Estas variables no se pueden dejar al azar o la intuición de cada profesor, y se agrupan alrededor de tres grandes *áreas de intervención*: *Control* (Establecimiento de *límites*, *Advertencias*, *Compromisos*) *Sanciones*. *Relaciones interpersonales* (respeto y empatía); *rendimiento* (inducción de expectativas, motivación, atención y atención a la diversidad).
- *Actuar por principios.* La eficacia de la gestión de la convivencia depende no tanto de qué tipo de estrategias se utilizan, sino de los principios en que se sustentan, de modo que la efectividad no se resiente si se sustituyen unas estrategias por otras basadas en el mismo principio. Los principios fundamentales a seguir, a nuestro juicio, son: *Economía*, *Eficacia*, *Planificación* e *Implementación de los procesos*. Para que un colectivo aplique eficazmente un procedimiento (en este caso de resolución de conflictos) debe:
 1. Ser *conocido* y *comprendido* por todos, si fisuras, para lo cual es fundamental una difusión adecuada.
 2. Ser *aceptado* por todos, con un compromiso sincero para su aplicación coordinada (persuasión). La utilidad y la simplicidad de los procesos son dos mecanismos poderosos a la hora de convencer.
 3. Ser *valorado* y *revisado* para pulir defectos y realizar ajustes que mejoren su efectividad.
- Unificación de criterios.
- *Desnudar los problemas: la firmeza relajada.* Eliminar los agravantes emocionales para afrontar el conflicto de modo despersonalizado.
- *Adoptar una perspectiva proactiva.* La perspectiva proactiva convierte la resolución de un conflicto actual en prevención de un conflicto futuro
- Usar las medidas punitivas como último recurso.