

## 3. El conflicto

El conflicto es un componente básico de la vida humana, ineludiblemente ligado a la convivencia. Sin embargo, el conflicto goza de muy mala fama. Se asocian a este término muchas connotaciones negativas: lucha, antagonismo, pelea, confrontación, enfrentamiento, etc. La propia Real Academia de la Lengua Española insiste en este mismo enfoque, definiéndolo incluso como "apuro, situación desgraciada y de difícil salida."

Ciertamente los conflictos pueden ser experiencias desagradables que consumen mucha energía personal y grupal. Solemos tener poca preparación para su adecuada gestión y, en muchas ocasiones, los conflictos nos exigen cambios en la forma de actuar, algo a lo que todos somos reacios. Solemos confundir lo que son los conflictos, con la forma de afrontarlos, en ocasiones recurriendo a la violencia, olvidando que hay formas pacíficas y positivas de gestionarlos.

Los conflictos pueden y deben ser positivos y útiles para ayudarnos a crecer y madurar como personas, como grupo, como colectivo. Pueden ser una ocasión y oportunidad para la mejora y el desarrollo si cumplen determinadas condiciones, si se adopta un enfoque de transformación, si se renuncia a la violencia como vía de gestión de los mismos.

Analizando las diferentes situaciones que percibimos como conflictivas, podemos encontrar elementos comunes a todas ellas:

- Diferencias en los planteamientos que hacen los distintos protagonistas.
- Percibir a la otra parte como un obstáculo que impide lograr los propios objetivos y satisfacer las necesidades.
- Utilización de expresiones no neutrales y cargadas de emociones y sentimientos.

Se señalan como característicos de los conflictos:

- La incompatibilidad entre metas, objetivos, actitudes o valores;
- El componente emocional; los distintos modos de gestionar el conflicto, de forma pacífica o violenta.
- La oposición, contradicción y no conciliación entre los protagonistas y sus intereses, deseos o metas.
- El papel de las percepciones y de la subjetividad de cada una de las partes.
- La igualdad y desigualdad de poder y su influencia en la posible resolución del conflicto.
- Las distintas estrategias que pueden emplear las partes para su solución.

En definitiva, puede definirse el conflicto como:

"Una situación en la que dos o más personas o grupos perciben o tienen posiciones, valores, intereses, aspiraciones, necesidades o deseos contrapuestos. Estas posiciones, valores, intereses, etc., chocan entre sí, no son sólo diferentes. Las emociones y sentimientos juegan un papel importante en el desarrollo del conflicto, dando color a las comunicaciones y conductas de ambas partes[1]."

Señalemos que los conflictos se dan siempre entre personas y eso los distingue de lo que son los problemas, barreras o dificultades materiales que dificultan el alcance de nuestros objetivos y que es necesario eliminar o superar. Los conflictos pueden tener una importancia muy diferente. No desaparecen de manera espontánea, sino que suelen permanecer hasta que encuentran una salida.

¿Por qué surgen los conflictos? Varios los factores explican su presencia constante entre personas y grupos:

- La interdependencia entre las personas. Necesitamos el apoyo y los recursos de los demás para vivir. A través de nuestra relación con los otros vamos satisfaciendo nuestras necesidades y creciendo como personas. En esta relación puede haber negativas o rechazos a nuestras peticiones. Va a haber frustraciones.
- Las personas somos diferentes. Tenemos distintas necesidades, esperanzas, expectativas, formas de percibir, pensar, sentir y de actuar.
- La propia la forma que tenemos de expresar las diferencias, que no solemos hacer de manera tranquila, pausada y razonable.
- La escasez de recursos, que hacer que no siempre pueda darse satisfacción a las expectativas, intereses u objetivos de cada una de las personas, por legítimos que sean.
- Todos formamos parte de determinados grupos y, sin ser conscientes de ello, aceptamos acríticamente las normas, valores, creencias y pautas de conducta de nuestro *grupo* y desde ellas juzgamos a los que son diferentes.
- Los seres humanos somos seres contradictorios y el conflicto intrapersonal es uno de los elementos definitorios de nuestra especie. Las contradicciones y polaridades configuran nuestras vidas. Vivimos emociones y sentimientos polarizados y contrarios (amor-odio, alegría-tristeza...), y así lo expresamos con frecuencia.

Aprender a convivir con el conflicto y aprender a gestionarlo adecuadamente, empezando por nuestros propios conflictos internos, es una tarea fundamental e imprescindible.

---

[1] URUÑUELA, P. (2016) Trabajar la convivencia en los centros educativos. Madrid. Narcea.

### 3.1. El análisis de los conflictos

Para transformar un conflicto, lo primero que debemos hacer es analizarlo correctamente. Se ha comparado a los *conflictos con un iceberg*. Tienen una parte visible, que se apoya en la parte invisible. Para entenderlos es necesario analizar lo que está por debajo de la parte consciente-explicita-visible y *descubrir los elementos* del sustrato inconsciente-implícito-invisible, ya que ahí radica la posibilidad de comprenderlos adecuadamente y de buscar una salida a los mismos.

En un conflicto podemos encontrar tres niveles diferentes, cada uno de ellos situado a mayor nivel de profundidad. Son: las *posiciones*, los *intereses* y las *necesidades*.

- Las **posiciones**. Son las posturas que adoptan cada una de las partes, aquello que piden y quieren explícitamente y que suele ser excluyente e incompatible con la de la otra parte. Por eso, si nos centramos solamente en este elemento, difícilmente encontraremos una salida.
- Los **intereses**. Son las razones que llevan a mantener una determinada posición. Para descubrirlos es necesario plantearse el porqué de las posiciones.
- Las **necesidades**, las aspiraciones vitales más importantes que tiene cualquier persona: sobrevivir, tener alimentación y descanso, tener seguridad, ser aceptado en el grupo, ser valorado y apreciado, poder hacer y poder crear cosas nuevas. Las descubrimos preguntándonos el por qué y el para qué de los intereses.

Trabajar las necesidades resulta más difícil que hacerlo con los intereses y exige una formación y entrenamiento al respecto. Por eso es conveniente preguntarse siempre el por qué y, especialmente el para qué de las posiciones e intereses.

J. P. Lederach [\[1\]](#) identifica también tres elementos para comprender adecuadamente el conflicto: las *personas*, el *proceso* y el *problema*: “Las tres P del conflicto”:

- El **problema**, hace referencia a las diferencias y asuntos que enfrentan a las personas y se concreta en las posiciones/intereses/necesidades que se mantienen en el conflicto.
- Las **personas**, se refiere a todas aquellas que están involucradas en el conflicto, a cuáles son sus sentimientos y percepciones, a sus emociones y a la forma de percibir los problemas y a las personas.
- El **proceso**, hace referencia a cómo se desarrolla el conflicto y cómo las partes tratan de resolverlo, cómo se toman las decisiones y cómo se sienten los protagonistas en todo ello. La forma en que se toman las decisiones y el tipo de comunicación empleado suelen ser uno de los elementos clave para el desencadenamiento del conflicto.

---

J.P. Lederach, en URUÑUELA, P. (2020) El plan de convivencia en el centro educativo.

<b>PERSONAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quiénes están implicados?</li> <li>• Posiciones, intereses, necesidades.</li> <li>• ¿Cómo se sienten? Emociones y sentimientos.</li> <li>• ¿Cómo ven el conflicto? Percepciones.</li> </ul>
<b>PROBLEMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntos concretos a resolver.</li> <li>• Cosas que tienen en común, aceptables por ambas partes.</li> <li>• Recursos existentes y necesarios.</li> </ul>
<b>PROCESOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica del conflicto. ¿En qué momento se encuentra?</li> <li>• ¿Cómo está la comunicación entre las partes?</li> <li>• Forma en que se toman las decisiones.</li> </ul>

Pedro Uruñuela, nos propone una pauta de análisis siguiendo el siguiente esquema:

URUÑUELA, P. (2016) Trabajar la convivencia en los centros educativos. Madrid. Narcea.

<b>REJA DE ANÁLISIS DE LOS CONFLICTOS</b>	
Resume el conflicto, en pocas palabras, como si fuese un titular de prensa.	
<b>PERSONAS</b>	<p>¿Quiénes están implicados?</p> <p>Posiciones, intereses, necesidades.</p> <p>¿Cómo se sienten? Emociones y sentimientos.</p> <p>¿Cómo ven el conflicto? Percepciones.</p>
<b>PROBLEMA</b>	<p>Puntos concretos a resolver.</p> <p>Cosas que tienen en común, aceptables por ambas partes.</p> <p>Recursos existentes y necesarios.</p>
<b>PROCESOS</b>	<p>Dinámica del conflicto. ¿En qué momento se encuentra?</p> <p>¿Cómo está la comunicación entre las partes?</p> <p>Forma en que se toman las decisiones.</p>

Tres son las *estrategias* posibles que se pueden emplear en la gestión de los conflictos: *ganar-perder*, *perder-perder* y *ganar-ganar*.

1. En la estrategia de **ganar-perder** se busca un resultado final en que una de las partes salga como ganadora y la otra quede como perdedora. Ambas partes consideran que los objetivos, intereses o necesidades de la otra son contrarios e incompatibles con los

propios y que es imposible lograr ambos a la vez. Por ello alguien podrá conseguir satisfacer sus necesidades mientras que el otro no. Esta estrategia se usa muy frecuentemente en la vida, pero suele tener graves consecuencias, sobre todo para aquellos que resultan perdedores.

2. 2. La segunda estrategia posible es la de **perder-perder**. En ella ninguna de las partes consigue sus objetivos o logra la satisfacción de sus necesidades. Ninguna obtiene realmente lo que quiere, pero las partes se empeñan en mantener su planteamiento a pesar de las consecuencias. *También* conlleva consecuencias negativas para ambas partes que influirán gravemente en la relación hasta hacerla desaparecer.
3. 3. La tercera estrategia es la de **ganar-ganar**. Con ella ambas partes expresan cuáles son sus necesidades y buscan satisfacerlas de la manera más conveniente para ambas, tratando de lograr las metas que son importantes para ambas partes. Se busca derrotar el problema y no a las personas, a las que se respeta. Se desarrolla una actitud de apertura hacia los hechos y hacia las distintas alternativas posibles para solucionar el conflicto. Se trata de una estrategia basada en la cooperación, no en la competición.

Junto a estas tres *estrategias*, pueden encontrarse cinco *respuestas* a los conflictos, en función de dos elementos básicos: los objetivos que busca cada una de las partes y la relación que existe entre dichas partes. De la importancia que se le dé a cada uno de estos elementos dependerá que aparezca una de las cinco conductas posibles ante el conflicto: *competición*, *acomodación*, *evitación*, *compromiso* y *colaboración*.

- **Competición:** tiene lugar cuando para las partes son muy importantes los objetivos y no la relación. Importan las metas, no las relaciones, y no preocupa la situación en la que puede quedar la otra parte. Se trata de conseguir los objetivos como sea y, para ello, se recurrirá al empleo de la fuerza, al uso de la autoridad, a la aplicación literal de las normas y leyes, al uso de los recursos disponibles, a lo que sea con tal de conseguir la meta. Suele estar asociada a la estrategia de ganar-perder.
- **Acomodación:** cuando los objetivos son poco importantes para las partes y sí lo es la relación. No importan las metas, importan las relaciones y, por ello, se intentan satisfacer los *intereses* de la otra parte aun teniendo que renunciar a los propios. Se trata de una conducta que mantiene la armonía y el buen clima de relación. Pero, a medio plazo, la conducta repetida de acomodarse y ceder ante la otra parte puede tener efectos muy negativos, ya que la parte puede llegar a hartarse de renunciar permanentemente a sus pretensiones. Muy próxima a la estrategia de perder-ganar.
- **Evitación:** los objetivos no son importantes para las partes y tampoco lo es la relación. Tampoco se quiere el enfrentamiento. Lo mejor entonces es evitar el conflicto, no entrar en el mismo, aunque haya provocaciones, "pasar" del enfrentamiento. El asunto es trivial, hay otras preocupaciones más importantes y no merece la pena dedicar ni la más mínima

energía a este tema. Aunque aparentemente es una estrategia en la que ambas partes pierden, a corto plazo ambas salen ganando al evitar un conflicto sin ningún interés.

- **Colaboración:** tanto los objetivos como la relación son muy importantes para ambos y, por ello, se busca una solución creativa que satisfaga a ambas partes. Para ello, y con la participación de las dos partes, se busca una solución integradora en la que ambas partes ganen, en la que se incorpore al consenso los intereses de todos/as, se aúnen distintas perspectivas y se tengan en cuenta las dimensiones emocionales presentes en el conflicto. Esta alternativa se corresponde con la estrategia ganar- ganar.
- **Compromiso:** para ambas partes siguen siendo muy importantes los objetivos y la relación, pero, ante las dificultades existentes, se llega a un acuerdo parcial, todavía imperfecto, buscando la mayor satisfacción de las dos partes en cuanto a los objetivos y en cuanto a la relación. Sigue la misma estrategia de ganar-ganar, pero sabiendo que se trata de una solución temporal que habrá que mejorar.

Tanto las estrategias como las posibles conductas ante los conflictos pueden representarse como indica la siguiente figura:



Imagen 4. URUÑUELA, P. (2016) Trabajar la convivencia en los centros educativos. Madrid. Narcea.

[Estrategias de afrontamiento de los conflictos. \[2\]](#)

En definitiva, se trata de poner en marcha un proceso abierto y continuo hacia los objetivos, sin que exista un único camino o planteamiento. Se busca vencer al problema y no a las personas, a las que se respeta. Se desarrolla una actitud de apertura hacia los hechos y hacia las distintas alternativas posibles para solucionar el conflicto.

Hay que avanzar hacia la asimilación y puesta en práctica por todas las personas del centro de planteamientos en los que las dos partes ganen, lo que solo es posible si se tienen en cuenta sus necesidades y se busca la forma de armonizarlas y poderlas atender de manera suficiente.

Igualmente deberemos trabajar con el alumnado los seis pasos que son necesarios para dar respuesta adecuada a los conflictos, pasos que quedan recogidos en el acrónimo RESOLVER [\[3\]](#):

URUÑUELA, P. (2020) El plan de convivencia del centro educativo. Madrid. Narcea

LAS SEIS ETAPAS DEL ITINERARIO PARA LA GESTIÓN DE CONFLICTOS			
<b>R</b>	Etapas 1	Recapacitar y preparar	Aceptamos que tenemos un conflicto, aclaramos nuestros objetivos, preparamos el terreno, removemos obstáculo...
<b>E</b>	Etapas 2	Expresar	Decimos cómo lo vemos cada uno, lo definimos y sintetizamos, llegamos a un acuerdo sobre la naturaleza del conflicto...
<b>SOL</b>	Etapas 3	Soluciones alternativas	Indagamos y averiguamos con curiosidad qué alternativas tenemos para resolver el conflicto
<b>V</b>	Etapas 4	Valorar las alternativas propuestas	Valoramos las ventajas e inconvenientes de las alternativas
<b>E</b>	Etapas 5	Experimentar	Hacemos un plan de acción para llevar a la práctica las alternativas que nos han parecido viables
<b>R</b>	Etapas 6	Revisar	Evaluamos cómo nos va con las soluciones dadas

Etapas para la gestión de conflictos. [\[4\]](#)

En la primera etapa, **recapacitar y preparar**, se prepara el terreno. Nos ponemos en disposición adecuada para abordar la situación y removemos aquellos obstáculos que pueden impedir una adecuada salida a la misma.

Lo primero es aceptar que tenemos un conflicto y que éste nos afecta. Reconocer y aceptar que nuestras percepciones y emociones son subjetivas y que hay otras formas de ver la situación. Implica también evitar la acumulación de sentimientos negativos en la relación. Se reconoce la parte que nos corresponde en la generación del conflicto, sin traspasar exclusivamente la responsabilidad a la otra parte, reforzando la idea de que el conflicto puede ser algo positivo para la mejora de la convivencia.

También en esta etapa se necesita situar el conflicto en el lugar que le corresponde, dándole la importancia que tiene, sin exagerarla. Es preciso revisar nuestra propia actitud, nuestro deseo real de resolver el conflicto, así como los objetivos que vamos buscando. Valorar en qué momento es mejor abordarlo y cuál es el lugar idóneo para tratarlo. También es necesario anticipar cuáles van a ser los principales obstáculos que pueden aparecer, los inconvenientes y las resistencias.

Fisher y Ury [\[5\]](#) concretan esta etapa en cuatro pasos clave:

- Manejar de forma constructiva la ira: reaccionar de una manera airada o pacífica depende de nosotros, y no de la otra persona.
- "Subir al balcón": contemplar el conflicto desde fuera y arriba, evitando una implicación personal que nos impida la objetividad y la serenidad.
- Evitar mensajes obstruidores que lleven a la cerrazón de la otra parte y enviar mensajes que mantengan abiertos los canales de comunicación.
- Evitar círculos viciosos que lleven hacia atrás, a lo que hizo cada uno, y no miran hacia adelante buscando una salida adecuada a la situación.

La segunda etapa, expresar, busca llegar a una definición conjunta del conflicto, algo fundamental para poder avanzar en su transformación. Se trata de saber cómo ve la otra parte el conflicto, de manera que se sienta escuchada y entendida. Y, al mismo tiempo, que la otra parte nos escuche y comprenda nuestra propia visión, para llegar a una definición compartida del conflicto, aceptada por las dos partes.

Es importante cuidar la comunicación en este momento de definición del conflicto. Importa mucho buscar la permeabilidad y apertura de la otra parte. Para ello utilizamos "mensajes yo", sin culpabilizar a la otra persona de lo que está pasando, separar a las personas del problema y mirar hacia adelante, no hacia atrás, sin escarbar inútilmente en elementos del pasado que ya no se





pueden cambiar. Una buena comunicación es la herramienta más poderosa con que se puede contar para la transformación pacífica de un conflicto.

Vuelve a ser clave en esta fase desarrollar una actitud de empatía, poniéndose en el lugar de la otra parte, comprendiendo sus razones y, sobre todo, sus sentimientos, aceptando la legitimidad que le corresponde como parte en el conflicto. La empatía no consiste en darle la razón en lo que piensa, dice o siente. Es saber escuchar, comprender sus sentimientos y respetarle como persona.

Resumiendo, esta segunda etapa, es clave llegar a una definición conjunta del conflicto que sea aceptada por ambas partes.

La tercera etapa plantea **buscar soluciones alternativas**. Tras una definición compartida del conflicto, es posible explorar posibles salidas al mismo. Se trata de plantearse las alternativas que existen, qué es lo que se puede hacer para detener la escalada del conflicto y empezar a buscar soluciones a los problemas: desarrollar el pensamiento alternativo, evitando el pensamiento único y el juicio prematuro. Debemos concentrar el esfuerzo en el problema y no en las personas y, si fuera oportuno, puede ser conveniente incorporar ayuda del exterior, bien consultando a un experto/a, bien adaptando buenas ideas de otras experiencias.

El resto de fases propuestas, **valorar las alternativas y elegir la mejor, experimentar y llevarla a la práctica y revisar cómo funciona** creemos que no necesitan grandes explicaciones. Se pueden evaluar las alternativas teniendo en cuenta sus ventajas e inconvenientes, sus consecuencias, los recursos necesarios, etc., eligiendo la que se considere más adecuada. "RESOLVER" puede considerarse un método útil para la resolución y transformación de conflictos, especialmente de tipo interpersonal, familiar o de pequeños grupos

---

[1] LEDERACH, J. P. (2000): *El abecé de la paz y los conflictos. Educar para la paz*, Madrid, Los Libros de la Catarata.

[2] URUÑUELA, P. (2016) Trabajar la convivencia en los centros educativos. Madrid . Narcea.

[3] URUÑUELA, P. (2020) El plan de convivencia del centro educativo. Madrid. Narcea

[4] URUÑUELA, P (2020) El plan de convivencia del centro educativo. Madrid. Narcea.

[5] URUÑUELA, P. (2016) Trabajar la convivencia en los centros educativos. Madrid. Narcea.

## 3.2. Alternativas colectivas para la gestión y transformación de conflictos



Se habla de "prevención de los conflictos" para aludir a la necesidad de actuar antes de que exploten (crisis) y se manifiesten en su forma más descarnada. Este término, sin embargo, en castellano, tiene connotaciones negativas: no hacer frente al conflicto, evitarlo, no analizarlo, no dejar que aflore todo lo que hay dentro, no ir a sus causas profundas, etc.

Si el conflicto es consustancial a las interacciones humanas, ineludible e incluso positivo como una oportunidad para crecer, no parece adecuado hablar de "prevención" de conflictos.

Paco Cascón sugiere mantener el término de "prevención" cuando nos referimos a la guerra, a los conflictos bélicos, o a cualquier otro tipo de consecuencias destructivas. Hablaremos de "provención" (J. Burton) como el proceso de intervención antes de la crisis que nos lleve a:

- Una explicación adecuada del conflicto, incluyendo su dimensión humana.
- Un conocimiento de los cambios estructurales necesarios para eliminar sus causas.
- Una promoción de condiciones que creen un clima adecuado y favorezcan unas relaciones cooperativas que disminuyan el riesgo de nuevos estallidos, aprendiendo a tratar y solucionar las contradicciones antes de que lleguen a convertirse en antagonismos.

En este sentido, la provención a nivel educativo va a significar intervenir en el conflicto cuando está en sus primeros estadios, sin esperar a que llegue la fase de crisis. Se trata de favorecer y proveer de una serie de habilidades y estrategias que nos permitan enfrentar mejor los conflictos. Se trata en definitiva de poner en marcha un proceso que cree las bases para enfrentar cualquier disputa o divergencia en el momento en que se produzca.

Se trata de un proceso, porque el desarrollo de cada una de estas habilidades está apoyado en la anterior y porque es fundamental que se trabajen de una forma planificada y sistemática si queremos que tengan efectividad.

Algunos autores comparan la provención con el ahorro. Si hemos ido introduciendo periódicamente pequeñas cantidades en nuestra cuenta de ahorro, será posible disponer de un capital extra para afrontar un gasto inesperado. La provención es como una forma de ingreso periódico y constante, que nos permite actuar antes de la crisis. Supone desarrollar una serie de habilidades y estrategias para afrontar adecuadamente los conflictos, habilidades que van escalonándose y apoyándose unas a otras, con distintas exigencias para las personas formadoras y para el alumnado.

En la figura [\[1\]](#) siguiente podemos ver en la escalera de la izquierda los temas a trabajar con el alumnado y en la de la derecha las implicaciones que tiene para el profesorado.

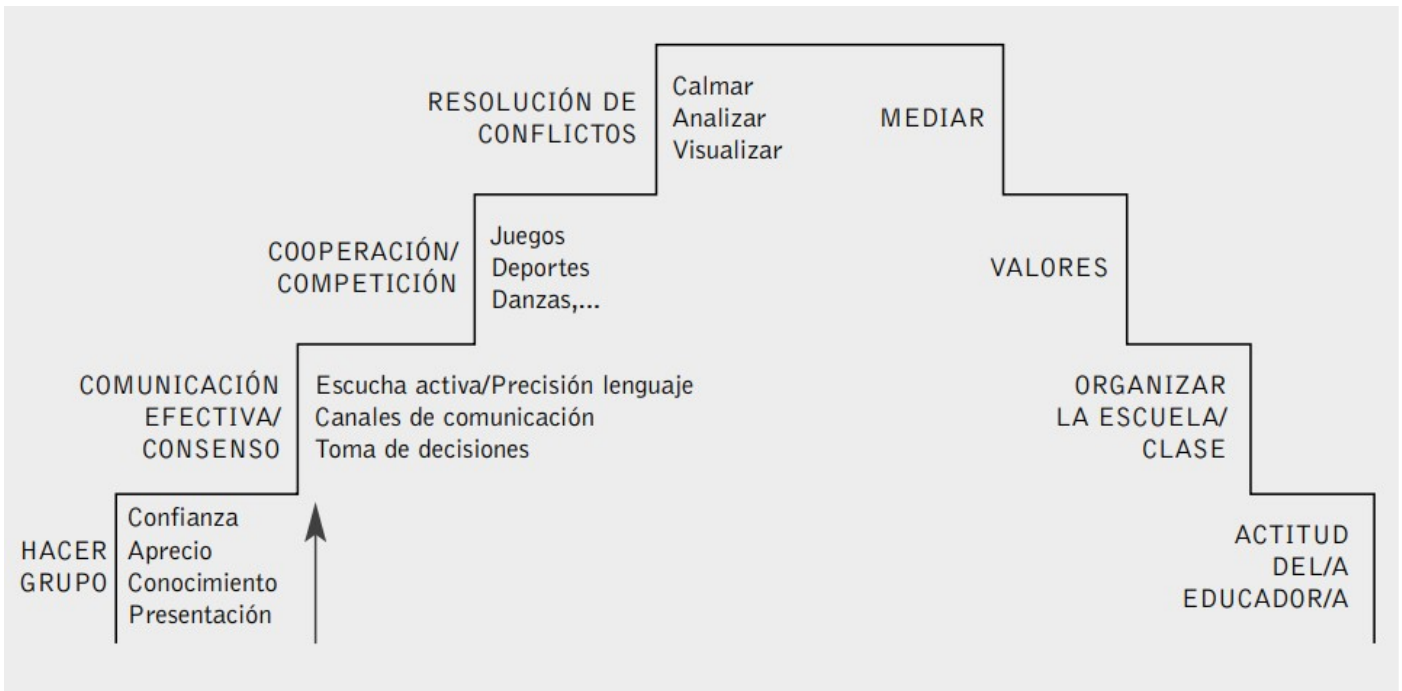


Imagen 5. CASCÓN, P. (2001) Educar en y para el conflicto. Disponible en:

<http://bibliotecavirtualrs.com/2012/11/educar-en-y-para-el-conflicto/>

- Las habilidades a trabajar serían las siguientes:

1. Crear grupo en un ambiente de aprecio y confianza.
2. Favorecer la comunicación.
3. Toma de decisiones por consenso.
4. Trabajar la cooperación.

[1] CASCÓN, P. (2001) Educar en y para el conflicto. Disponible en:

<http://bibliotecavirtualrs.com/2012/11/educar-en-y-para-el-conflicto/>

### 3.3. Las expresiones del conflicto

Con uno mismo, con el otro, con los otros, en grupo.

Un **conflicto interno** implica una lucha, una tensión entre lo que deseamos y la realidad, o cuando hay una disonancia cognitiva. Manejar estas situaciones no es fácil, requiere autoconocimiento, autocontrol, una escala de valores muy clara y bien definida.

La manera en que manejamos nuestros conflictos internos marca la forma en que afrontamos los externos.



Cuando son **entre dos personas**, pueden darse varias situaciones, las más frecuentes son dos: una de igualdad de poder en la que los malos entendidos y la pérdida progresiva de la expresión afectiva entre las partes terminan generando un conflicto, o varios. Cuando hay un desequilibrio de poder, en estos casos si la parte más empoderada no siente empatía por la otra parte y disfruta de su situación privilegiada, puede llegar a provocar los conflictos para satisfacer su ego, podría generar momentos de violencia, incluso una situación de acoso.

**Conflictos grupales** hay también de dos tipos, en general, dentro del propio grupo o con dos grupos enfrentados. Cuando el conflicto es interno en un grupo porque hay más de un líder, suele terminar con el grupo dividido, parte de los componentes quedan con el líder original y parte van con el nuevo. En el caso de que el nuevo líder no sea tan fuerte y el grupo no se divida, es posible que salga del grupo o permanezca en el mismo a pesar de que quede mermada su imagen personal y su autoestima. Esta última circunstancia suele suceder en el medio rural donde las posibilidades de encontrar un nuevo grupo pueden ser muy limitadas o inexistentes.

Los grupos de amigos o amigas que se enfrentan entre ellos suelen tener alguien que ejerce el liderazgo y busca un enemigo común, esta situación une al grupo, lo cohesiona, fortalece sus lazos.

## Emociones y conflicto

Desde que en el siglo pasado Gardner habló de inteligencias múltiples se le ha dado un espacio propio a la inteligencia emocional (reforzado por D. Goleman) y con ello al trabajo de la misma en la escuela y en las empresas.

Es especialmente importante el trabajo en los primeros años, porque es más intuitivo y lo pueden interiorizar mejor. Hay una labor fundamental en la escuela para desarrollar el conocimiento de las emociones, saber exactamente qué estoy sintiendo para poder manejar la emoción y no dejar que ella me maneje a mí.

La importancia de un vocabulario emocional es innegable, si solo me siento bien o mal no estoy reconociendo nada. Es importante trabajar este tema y que se puedan decir cosas como tuve miedo porque creí que me iba a hacer daño, quería vengarme porque dijo de mí. Ante frases de este tipo tenemos por dónde empezar, si solo nos dicen me sentí mal, será necesario que nosotros propongamos el nombre de las mismas.

No voy a entrar en neurociencia, pero es cierto que las emociones son necesarias en nuestras vidas para vivir mejor, aprender más, y, en el tema que nos afecta, pueden escalar o des-escalar un conflicto. Sobre todo, vamos a estar atentos a la **ira** (rabia, cólera, furia, enojo, enfado...), al **miedo** (temor, pánico, terror, pavor, espanto...) y al **asco** (repugnancia, aversión, repulsión...).



## Rabia, Miedo, Asco



Imagen 6. Las emociones son necesarias para vivir mejor, aprender más, y escalar o des-escalar un conflicto. Elaboración propia.

### 3.4. Formas de afrontar el conflicto: lucha de poder.

Entendemos por poder de las personas en conflicto al conjunto de recursos de cualquier índole de que dispone cada persona, o cree disponer, para procurar sus objetivos.



Cuando se ejerce el poder y se encuentra una gratificación adecuada, es fácil perder los límites de lo correcto, de lo adecuado, de lo excesivo, de lo cruel. Cuando el poder se ejerce con apoyos, los límites se difuminan.

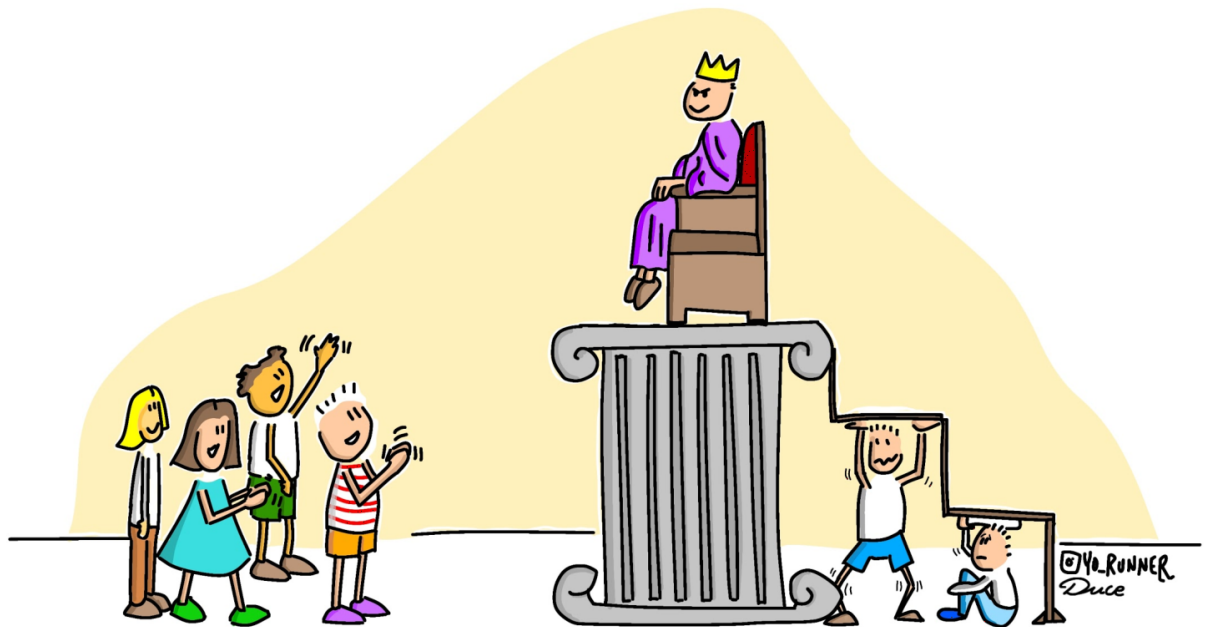


Imagen 7. Cuando el poder se ejerce con apoyos, los límites se difuminan. Elaboración propia.

[Licencia CC BY-ND](#)

Normalmente la parte menos empoderada de un conflicto no encuentra apoyos directos por miedo a ser tildada de posible nueva víctima. Quien no está directamente en el conflicto no suele hablar, ni acercarse abiertamente a la persona menos empoderada por miedo a verse también en esa situación. Hay miedo a lo que se llama **discriminación por asociación**. Si el desequilibrio de poder es importante, puede que, quien tiene mayor poder en algún momento empiece a escalar los conflictos y utilice la violencia (verbal, física...) Es a partir de entonces cuando se puede llegar a una situación de acoso, no siempre, pero puede llegar a darse.

Queda claro que **aprender a transformar los conflictos** es una fuente de aprendizaje y madurez muy importante que nos ayudará en cualquier otro ámbito de nuestra vida. Es fundamental comprender bien todo el proceso para conseguir que tanto el alumnado como el





profesorado vean el conflicto como una oportunidad de transformar y aprender de una situación que se va a reproducir en nuestras vidas y debemos y podemos aprovechar su enseñanza.

### CONFLICTO - OPORTUNIDAD - TRANSFORMACIÓN

### CONFLICTO - VIOLENCIA - ACOSO



Imagen 8. La percepción de cada parte sobre la situación, favorecerá que el conflicto lleve una dirección u otra. Elaboración propia. [Licencia CC BY-ND](#)

Revision #2

Created 21 February 2025 14:23:55 by Equipo CA

Updated 24 February 2025 12:55:19 by Equipo CA