

## **Resolución de conflictos y trabajo en equipo**

El arte de relacionarse en el trabajo y en la vida

## Introducción

La publicación que tienes en tus manos aborda contenidos relacionados con el aprendizaje laboral y estudiantil, y está orientada a jóvenes que finalizan sus estudios y se disponen a incorporarse a la realidad laboral.

El principal valor de estas páginas es ayudarte a afrontar las situaciones nuevas en las que te irás encontrando en este camino, situaciones que requieren de un aprendizaje que va más allá de los contenidos y que se refiere sobre todo a aprender a manejar las relaciones sociales y la convivencia.

En el trabajo, como en la vida, es muy importante relacionarnos adecuadamente con los demás, saber comunicarnos, trabajar en equipo, tomar decisiones y resolver los conflictos. Este aprendizaje es el que nos permite convivir con las demás personas.

Si sabes trabajar en equipo, relacionarte adecuadamente con tus jefes o tratar a los clientes de la empresa en la que trabajes, tendrás muchas más probabilidades de encontrar empleo y de mantenerte en él e ir progresando después.

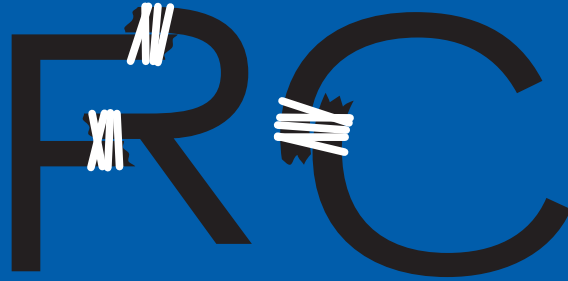
Los tres apartados de este libro son “La Resolución de Conflictos”, “El Trabajo en Equipo” y “El Arte de Relacionarse” o las habilidades sociales. Los tres son importantes y complementarios. Trabajar en equipo es una tarea cotidiana en institutos y centros de trabajo, no trabajamos solos; y estando con otras personas a diario irán surgiendo conflictos que es preciso resolver para no quedarnos bloqueados y seguir avanzando poco a poco. La intención de

este documento es ayudar a formar en estos aspectos para que el paso del estudio al trabajo te sea lo más satisfactorio posible.

Esta publicación constituye un apoyo para cursos de formación y talleres prácticos en los que se integran estos contenidos. Si ya has hecho algún curso relacionado con este tema te ayudará a utilizar mejor la formación adquirida.

El uso más adecuado de estas páginas es leerlas, elegir temas concretos y utilizarlos para analizar y debatir sobre la realidad en la que participamos. Conocer cómo son nuestros conflictos o qué tipo de equipos creamos. Analizar nuestro estilo de solucionar los conflictos o nuestra forma de participar en un equipo. Y buscar la manera de mejorar los entornos en los que participamos y vivimos. Estas son las reflexiones que deseamos provocar y en este camino te proponemos que te embarques, utilizando las siguientes páginas como apoyo.

Deseamos que te resulten realmente útiles.



## I. Resolución de conflictos



## Índice

1. Introducción	11
2. Definiciones de conflicto	13
3. Los triángulos de los conflictos	15
4. Tipos de conflictos	18
5. Previnendo los conflictos	19
6. La dinámica de los conflictos	22
7. La resolución de conflictos	25
8. Ayudando a resolver conflictos	29
9. Los conflictos en la vida cotidiana	32
10. Conclusiones	37
Bibliografía	38

## 1 Introducción

La vida cotidiana está formada por experiencias diversas entre las que una resalta especialmente por lo que supone de dificultad de abordarla: los conflictos. Están presentes en todos los momentos de nuestra vida. En la adolescencia y comienzos de la juventud, etapa de formación y de acceso al mundo del trabajo, nos encontramos con situaciones nuevas continuamente que tenemos que aprender a resolverlas. Por ser nuevas no tenemos práctica con ellas y en muchas ocasiones nos pueden superar. Cuando nos superan nos sentimos afectados, a veces muy afectados. Es una experiencia que no podemos pasar por alto. Podemos decir “me da igual”, pero en realidad nos estamos engañando o estamos tratando de engañar a los demás. Los conflictos nos afectan mucho y la única forma de convertirlos en un elemento constructivo de la vida es afrontándolos. Los conflictos son, por tanto, experiencias importantes en nuestras vidas. Momentos de aprendizaje y también de frustraciones. Momentos significativos. Momentos que posteriormente recordaremos como importantes en nuestra historia personal.

Por el valor que tiene esta experiencia en nuestra vida es por lo que es tan importante aprender a afrontarlos, dedicarle un cierto tiempo a intentar entenderlos, a hacer algo con ellos, reflexionar sobre nuestra forma de abordarlos, reflexionar sobre nuestra manera de meternos en ellos. En definitiva de lo que hablamos es de aprender a vivir, una tarea que dura toda la vida y que en esta época de la vida es especialmente importante porque damos pasos que nos llevan a sitios diferentes para un buen



tiempo. Si decidimos seguir estudiando o si decidimos dejarlo, son decisiones importantes que condicionan nuestra trayectoria de forma significativa. Si decidimos elegir un camino profesional u otro es importante, porque dedicaremos gran cantidad de tiempo el resto de nuestra vida a esa tarea. La forma de afrontar los estudios y en el trabajo influirá mucho posteriormente en nuestra satisfacción personal. Igualmente en todos los aspectos de la vida personal.

Este librito lo dedicamos a uno de los aspectos de aprender a vivir que es la forma de relacionarnos con nuestros conflictos. No solo a resolverlos, sino también a entenderlos, a aprender a afrontarlos, a poder ver lo que se puede arreglar y lo que tenemos que hacer con lo que no se puede arreglar y también por supuesto, a ver como es la mejor manera de resolverlos. Es decir tratamos de proponeros que realicéis una cierta investigación con el mundo de los conflictos y deseamos que este escrito os sirva de guía para profundizar en ese aspecto de nuestra vida.



## 2 Definiciones de conflicto

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define conflicto como “combate, lucha, pelea” y también como “apuro, situación desgraciada y de difícil salida”. El conflicto tiene una parte de pelea porque dos personas necesitan conseguir algo y eso genera una confrontación o lucha. Además como dice la otra definición es una situación de difícil salida por la misma causa. Dos partes luchan por tener algo que no puede ser de los dos. Estos dos elementos de pelea y de situación complicada son importantes en la definición de conflicto, pero necesitamos un enunciado más amplio que refleje todos los aspectos de los conflictos.

Una definición más completa, de autores especialistas en estos temas, es que “los conflictos son situaciones en las que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo porque sus posiciones, valores, intereses, aspiraciones, deseos o necesidades son incompatibles o al menos, se perciben como tales y en las que las emociones y sentimientos que se producen en los distintos protagonistas juegan un papel muy importante”.

Por último podemos hacer una definición más sencilla que nos sirva para nosotros. Puede ser la siguiente: “los conflictos son desencuentros que ocurren entre dos o más personas cuando una persona hace algo que impide que la otra haga lo que necesita o se sienta bien, provocando un choque entre ambas”.

Estas definiciones aclaran algunos elementos de los conflictos. Lo primero es que son situaciones que se producen en las relaciones interpersonales, es decir, cuando dos o más personas chocan entre ellas. Los conflictos internos son diferentes y nos referiremos a ellos a lo largo del escrito, pero a partir de ahora cuando hablemos de conflictos estamos hablando de conflictos interpersonales.

En los conflictos las personas se enfrentan, como decía la primera definición. Hay una pelea, en la que cada parte lucha por conseguir lo que quiere o lo que necesita y que no se plantea quedarse sin ello, y esto es el centro del conflicto, lo visible, dos personas o dos grupos peleando por conseguir algo. El choque entre ambos es lo visible.

El último elemento de la definición se relaciona con el contenido del choque. El motivo de la pelea. Si el choque es claro el motivo de la pelea en algunas ocasiones lo es y otras no. Cuando es algo muy concreto como por ejemplo un sitio en clase, esto si es claro. Generalmente el motivo de la pelea no es evidente a simple vista, es algo que necesita ser investigado, para podernos enterar de por qué estamos peleándonos. No es algo accesible directamente y muchas veces está envuelto en otras cosas, lo que requiere un cierto trabajo de búsqueda que cada parte en conflicto tiene que hacer. Por ejemplo una discusión en el patio del instituto sobre el uso de un campo deportivo puede tener como causa un desencuentro ocurrido dos meses antes, que para el observador es imposible de saber.



Las definiciones añaden otro aspecto que se refiere a como vivimos las situaciones cada persona, es decir, a sentirnos bien o mal en una circunstancia concreta. Las emociones de las personas implicadas tienen una gran importancia e influyen mucho en el desarrollo del conflicto. Forman parte de la realidad de la situación y no contar con ello nos lleva a dificultades para comprender lo que pasa, aunque tiene de complicado que es más subjetivo. Racionalmente muchos conflictos no tienen sentido pero conociendo las emociones que despiertan es más fácil comprenderlos y ver su sentido.

Por último tal como dice el diccionario la realidad es que las situaciones de conflicto son difíciles porque nos presentan retos y escenas que no hemos aprendido a llevar. Por ejemplo el primer día que conduces un coche no sabes como hay que hacerlo. Sin embargo un año después de conducir con cierta frecuencia la conducción se vuelve algo natural. En las situaciones de conflicto es similar. Lo que ahora supone un conflicto cuando aprendes a afrontarlo deja de serlo. Después aparecen nuevas situaciones que se convertirán en nuevos conflictos, nuevos retos en los que mi experiencia no es suficiente para afrontarlos.

Es necesario aclarar que cuando hablamos de conflictos nos referimos a situaciones que pueden ser de importancia muy diferente. Cuando alguien nos pisa en el metro, la reacción inicial suele ser de molestia o enfado. Sin embargo suele haber una disculpa que nos lleva a que el enfado se disipe. Es un conflicto pequeño y pasajero. Sin embargo si nuestra pareja nos deja el conflicto que tenemos es grande e importante. Hay por tanto conflictos pequeñitos, enormes y de todos los tamaños que hay en medio. Además los hay muy sencillos de solucionar, como el del metro, y muy complicados. Cuando hablamos de conflictos hablamos del conjunto. Todos son conflictos aunque el grado de cada uno sea muy diferente.

Las principales características que tienen los conflictos es que son inherentes a las relaciones humanas y que duran hasta que se solucionan. Ser inherentes a las relaciones significa que siempre nos encontramos con conflictos en nuestra vida diaria, unos días más, otros menos; algún día ninguno y otro día muchos; unos grandes y otros pequeños. Si tenemos relaciones con más personas, y esto es inevitable porque lo necesitamos para sobrevivir, tendremos conflictos. Si no tenemos relaciones sociales tendremos conflictos internos que tampoco se puede considerar mejor que tenerlos con otras personas. Nuestros cambios y los de las demás personas nos llevan a que las situaciones sean dinámicas. Nos pasan cosas que nos llevan a tener posiciones diferentes cuando nos encontramos con los demás. Ayer tenía muchas ganas de estar con un amigo. Hoy sin embargo no me siento animado y no quiero ver a nadie, incluido este amigo. En estos cambios, nuestros o ajenos se producen los conflictos. Lo que ayer me venía bien, por ejemplo acompañar a una amistad a casa, hoy no me apetece o no me viene bien porque tengo algo que hacer. Esta amistad se enfada y yo me quedo mal porque siempre le acompaño

y por un día que no lo hago se enfada. Nuestros cambios son inevitables, nos llevan a situaciones nuevas que suponen roces con las demás personas y pueden acabar en conflictos.

La otra característica es su permanencia hasta que encuentran una salida. No desaparecen; no se evaporan; aunque se nieguen, cuando existen se quedan con nosotros; se puede mirar para otro lado pero no se van; el tiempo si influye en ellos pero no acaba de conseguir que se deshagan. La única forma de que desaparezcan es darles una salida, afrontarlos, hablarlos, solucionarlos, encontrar una manera de aprender algo de ellos. Entonces desaparecen, se disuelven silenciosamente.

### 3 Los triángulos de los conflictos

Estas son las aportaciones de Johan Galtung, un especialista en el tema que estudia sobre todo conflictos sociales relacionados con las guerras, pero maneja conceptos perfectamente aplicables a los conflictos que nos encontramos en las relaciones interpersonales. A través de tres triángulos explica diversas características de los conflictos. El primer triángulo define tres elementos de los conflictos: actitud, conducta y contradicción.

La conducta es el comportamiento que tiene cada una de las personas que participa en el conflicto, lo que se hace. Es la parte visible del conflicto, lo que se ve con claridad. Cuando uno insulta se ve, cuando uno está callado se ve, cuando uno pega se ve. No cabe ninguna duda.

La actitud es la forma de vivir las cosas de cada una de las personas que participa en el conflicto. Es la sensación interna de cada uno hacia si mismo, hacia la otra parte y hacia el conflicto. Es muy importante porque la conducta responde a las sensaciones internas. Si uno se siente maltratado responderá de alguna manera a esa sensación. Responderá a través de una conducta. La actitud está detrás de la conducta, pero no es visible. Hay datos que nos informan sobre la actitud de una persona pero es más subjetivo que la conducta. Cuando uno está con los brazos cruzados y con cara de enfado podemos imaginar su rabia y su poca disponibilidad para la escucha, pero solo la persona puede saber si realmente es esa su sensación.

La contradicción es el motivo por el que dos personas están chocando, es la causa. Galtung sitúa la contradicción en la parte no visible del conflicto. No se ve y cuanto más grande es el conflicto menos se ve porque la conducta generalmente ta-



pa la contradicción. Cuanto más significativo es el conflicto para las personas más difícil es ver el motivo real. La causa tiene una parte concreta y otra parte de la vivencia de cada uno. No sentirse bien tratado, no sentirse útil, no sentirse reconocido, y muchas experiencias semejantes que nos llevan a chocar con la persona que vemos que nos lo provoca.

Estos tres elementos, conducta, actitud y contradicción forman el primer triángulo con el que Galtung trata de explicarnos que si nos quedamos solo en la conducta es difícil comprender el problema pues el conflicto está compuesto de los tres elementos y solo viendo los tres podemos entenderlo.

En el segundo triángulo nos explica como funciona la violencia en los conflictos. Habla de tres tipos de violencia: directa, estructural y cultural. La directa es la que ejercen las partes en conflicto. Si dos chicos se pegan en la calle, esa es la violencia directa, la visible. Muchas veces es lo primero que vemos en un conflicto. También es la que generalmente se considera el conflicto. Están discutiendo pues que dejen de discutir y ya está, se acabó el conflicto.

La segunda es la estructural, que es la que se ejerce desde las estructuras, formales y no formales, de manera coactiva y que determina una relación de dominio. Por ejemplo, en una banda juvenil en la que el líder impone a los demás unas condiciones que tienen que cumplir. Es la norma y tiene el carácter de normalidad pero en realidad es violencia estructural. Un juez impone una condena injusta a un acusado. Es legal, tiene derecho y poder para hacerlo. Es violencia estructural. Un empresario no crea las condiciones de seguridad en un trabajo y eso lleva a que los trabajadores arriesguen su vida. Es violencia estructural. Esta violencia se intuye pero está en la zona invisible del triángulo.

La tercera es la cultural que es la que ejerce la sociedad con sus miembros para defender las reglas que funcionan en cada momento. Por ejemplo la idea de que las mujeres no podían trabajar como los hombres ha supuesto una violencia cultural muy fuerte durante mucho tiempo y todavía nos sigue pesando colectivamente de muchas formas. No se impone directamente a través de leyes o normas. No hay un responsable directo, es la sociedad la que mantiene estas reglas y ejerce esta violencia, aunque además, en ocasiones, estas reglas se reflejen en leyes concretas. Es más silenciosa todavía que la estructural y es muy difícil de ver porque se considera normal.

Este triángulo reúne por tanto las tres formas de violencia. Es necesario reconocerlas todas para poder ver con claridad el funcionamiento del conflicto.

El tercer triángulo reúne los tres elementos necesarios para encontrar una salida al conflicto: reparación, reconciliación y resolución. El primero es la reparación. Reparar es arreglar el daño causado. Tiene que ver con la conducta. Arreglar lo que hemos hecho. Que arreglen lo que nos han hecho. Si hay un robo, devolver lo robado. Si se ha estropeado algo, arreglarlo. Si se ha hecho un daño personal, compensarlo pidiendo perdón o resarciendo de alguna manera a la persona que lo sufrió. Como

está en el nivel de la conducta es visible. La reparación se concreta en un acto de reconstrucción de lo dañado.

El segundo es la reconciliación que es restablecer el entendimiento con la otra parte. El verdadero significado es dejar de estar internamente en conflicto con la otra parte. Cuando dentro de nosotros se disuelve la sensación de desagrado hacia la otra persona podemos decir que estamos reconciliados. No se llega a la reconciliación a través de la voluntad. En los conflictos te encuentras con ella después de haber recorrido el camino de la resolución y la reparación.

La resolución es superar la contradicción que hay entre las personas en conflicto. Es como el acuerdo práctico que nos permite convivir a través del reconocimiento y acoplamiento de las necesidades de las partes. Galtung lo coloca también en la parte invisible. Se basa en establecer acuerdos que nos llevan a una nueva situación. Dos chicos quieren a la misma chica. Después de un tiempo ella se va con uno. Hablan los chicos y acuerdan mantener la amistad, que valoran. La contradicción se ha superado y la nueva situación contiene la resolución.

Cuando se produce la resolución, la reparación y la reconciliación nos encontramos que el conflicto se ha acabado. Este es el camino que hay que trabajar para encontrar la salida.





## 4 Tipos de conflictos

Los conflictos pueden ser clasificados de diversas maneras. Aquí hemos elegido hacerlo por la causa que los desencadena, separando cuatro tipos que en la realidad pueden aparecer muchas veces juntos:

**De comunicación:** el origen del conflicto está en la falta de entendimiento de las partes es decir, que una o ambas han expresado mal lo que querían decir y una o ambas han entendido mal lo que la otra ha expresado. Este es el origen de la falta de entendimiento. No hay un problema real concreto. Suele ser un elemento más en algún momento de los conflictos, pero no suele ser la única causa. Es el tipo de conflictos más sencillo de abordar y de resolver directamente, debido a que hay un elemento claro sobre el que actuar: la comunicación. Si se tarda en afrontar cada vez será más complicado porque otros aspectos se irán entremezclando.

**De relación:** el origen está en la falta de sintonía personal entre las partes implicadas, no hay simpatía y eso deriva en problemas. También puede haber sintonía personal un tiempo que después se acaba. En esta situación el otro es el blanco perfecto para colocarle todo lo que a uno no le gusta. La causa no es que haya pasado nada concreto, sino que la forma de ser del otro y la nuestra choca. Estos conflictos son complicados de resolver porque el desencuentro con los demás tiene mucha relación con las cosas que nos cuestan ver de nosotros mismos, es decir, tiene muchos elementos internos que son más complicados de aclarar.

**De necesidades:** el origen está en el momento actual, algo que hace una parte impide que el otro se sienta bien. Hay dos necesidades diferentes que provocan un desencuentro porque si uno hace lo que necesita el otro se queda sin lo que necesita. Dos personas están juntas en una fiesta, una se quiere quedar y la otra



irse. Si para una de ellas es importante estar juntas la situación se complica. Dos necesidades diferentes que tenderán a provocar una situación conflictiva. Si la persona que quiere quedarse amenaza al otro si se va, el conflicto empieza a desarrollarse. Si la persona que quiere irse manipula al otro para que le acompañe, el conflicto se desarrolla. Estos conflictos son del presente y están en la relación y eso nos facilita afrontarlos.

**De valores:** El origen del conflicto está en los valores culturales que tiene asimilados cada persona que generalmente ni siquiera puede enunciar porque es algo que está muy interiorizado en nosotros, pero que cuando nos encontramos con personas con otras características culturales surge ese conflicto. Un ejemplo es la idea que se tiene del papel de las mujeres en las distintas culturas. Si un chico ha crecido en una cultura en la que las mujeres no tienen los mismos derechos que los hombres, cuando entre en un trabajo en el que su responsable sea una mujer, esta situación le provocará conflictos derivados de esa educación y de esos valores asimilados, que no le valen en esta situación de trabajo. De alguna forma no puede evitar el conflicto porque los valores transmitidos a través de la educación y la cultura se interiorizan profundamente. Debido a esta interiorización en muchas ocasiones es bastante difícil afrontarlos, porque es complicado afrontar algo tan pegado a la persona y que se considera normal.

Otro tipo de conflictos, quizás los primeros en los que pensamos, son los de ideas. No están recogidos porque en realidad más que un tipo de conflictos es la forma como aparece, pero detrás de las ideas suele haber uno de estos cuatro recogidos.

## 5 Previendo los conflictos

El primer paso para afrontar los conflictos con los que nos encontramos es diferenciar los evitables y los inevitables. Si cada día al salir de casa nos damos un golpe con un armario que hay en la entrada, es muy posible que esta situación sea evitable. Si lo prevenimos nos ahorraremos el golpe y el enfado que nos provoca una situación así repetida cada día. Sin embargo estamos un día con un amigo/a y al hablar llegamos a enfadarnos bastante por la forma en que cada uno vemos las cosas. Esta situación, si tenemos unas relaciones normales, es inevitable. Poder reconocer los conflictos evitables nos permite prevenirlos, que es crear las condiciones favorables para que no lleguen a aparecer los que se producen por una realidad inadecuada. Prevenir también nos ayuda a abordar los que aparezcan manera constructiva. También nos ayuda a hacernos más sencilla la vida.

Podemos considerar tres elementos preventivos:

**La realidad externa:** el primer paso para prevenir es conocer la realidad en la que nos movemos, conocer como funciona el sitio donde estamos. Si estamos en un trabajo es necesario conocer la forma de manejarse allí. Será distinta si trabajamos en la calle, en un taller, en una oficina, etc. La mejor manera de conocer el funcionamiento es enterarte de las normas, tanto las que están escritas como las que no están escritas pero rigen la vida cotidiana. Las normas pueden crearse de diversas maneras: algunas se deciden entre todos, otras las deciden las personas responsables de cada contexto, otras vienen impuestas por la propia realidad del contexto, si se trabaja con sustancias peligrosas no se puede encender cerillas o si se trabaja con enfermos no se puede gritar, otras se decidieron en algún momento hace tiempo y ahora se siguen por costumbre. Es necesario conocer lo que es dialogable, lo que se puede poner sobre la mesa y buscar acuerdos, y lo que no, porque si no lo conocemos el resultado serán numerosos conflictos. Siempre hay una parte de cosas que se pueden modificar, que están en la frontera entre lo negociable y lo impuesto. Están en lo no dialogable pero pueden llegar a estar en el otro lado. Cuando es importante para alguien que algo llegue a ser dialogable se lo tendrá que trabajar y esto tiene un coste para los que lo hacen, aunque si las cosas salen bien puede merecer la pena.

**La realidad interna:** cada uno tenemos una experiencia acumulada a lo largo de toda la vida en la que hemos ido sacando conclusiones vitales acerca del funcionamiento del mundo. Todas estas conclusiones se traducen en actitudes que en ocasiones nos llevan a encontrarnos con conflictos que muchas veces se repiten y el motivo de esta repetición es la relación que tienen con nuestra realidad interna. Si alguien tiene la sensación de no ser apreciado/a esto le llevará a pelearse para ser visto, si se siente con derecho a todo tendrá dificultad de entender a los demás. Es la realidad interna en la que una parte de cada uno nos lleva a la confrontación. Por explicarlo gráficamente es como si cada uno llevamos una mochila de la que generalmente no tenemos conciencia y en la que guardamos recuerdos de hechos dolorosos y agradables y decisiones vitales que rigen nuestra vida. La forma de prevenir es la misma que en la realidad externa. En la anterior era el conocimiento de entorno y ahora se trata de conocer como es nuestra realidad interna. Esto no es sencillo pero si queremos evitarnos conflictos necesitaremos conocernos lo mejor posible y lo podemos hacer a través de los conflictos en los que nos vemos involucrados. Observar las cosas que no podemos soportar de los demás y ver la relación que tienen con nosotros, ver como nos relacionamos con los demás, analizar los puntos en común que existen entre nuestros conflictos, tomar conciencia de nuestros sentimientos, etc.

**Las relaciones personales:** con buenas relaciones, mejor prevención de conflictos. Con malas relaciones, más conflictos y más complicados de resolver. Un aspecto muy importante es el nivel de comunicación que tenemos. Cuando alguien puede expresar preocupaciones, sentimientos, conflictos a tiempo, se evita que crezcan. Cuando no es así la situación estalla cuando ha crecido y es más complicado. El nivel de satisfacción en las relaciones también es determinante a la hora de tener conflictos. Cuanto más satisfechos estamos de las relaciones, menos necesidad de pelear. Cuanto más insatisfechos estamos más necesidad de que pase algo que nos dé satisfacción.

Los equipos de trabajo y los grupos tienen como características la interacción y la interdependencia. La interacción significa que sin relación, sin vida común o dinámica no existe el grupo. Este se basa en las vivencias comunes. La interdependencia de los miembros significa que un cambio en el es-





tado de alguna de las partes altera el estado de todas las demás, es decir que lo que hace una persona del grupo nos afecta a todos. En una clase si alguien habla mucho, se duerme, molesta, pregunta mucho, ese comportamiento afectará a todo el grupo. Todo lo que hagamos en un grupo afecta a los demás, para bien o para mal. Prevenir significa establecer un buen funcionamiento grupal. Las bases son la comunicación y la cooperación. Solucionar los problemas sencillos, tomar decisiones colectivas, tener tiempo para ir hablando lo que no funciona, etc. Todo esto previene los conflictos.

Estos tres elementos nos ayudan a prevenir conflictos. La vida cotidiana tiene suficientes conflictos como para que sea muy conveniente ahorrarnos los que podamos prevenir. Un buen conocimiento del entorno, de nosotros mismos y unas relaciones satisfactorias nos colocarán también en buenas condiciones para abordar los que nos encontremos, hacer que sean un poco más sencillos, algo más claros y menos trabajosos.

## 6 La dinámica de los conflictos

Cada conflicto es como un camino que comienza, avanza y acaba de una manera particular. Sin embargo las personas que se han dedicado a analizar este tipo de situaciones han visto que existen ciertos elementos similares comunes a todos ellos y que nos permiten dar algunas explicaciones sobre su funcionamiento.

El conflicto nace en una relación interpersonal, que puede ser breve o duradera, en la que en un principio no existen elementos conflictivos. En algún momento comienza a existir la contradicción, es decir, motivos por los que dos personas empiezan a chocar. Pero al principio el único elemento por el que nos damos cuenta de esto son las sensaciones de molestia que generalmente no podemos o no queremos relacionar con hechos concretos que están pasando en la relación interpersonal. La causa de que no relacionemos esto es que nuestra tendencia es evitar las situaciones conflictivas y relacionar nuestras sensaciones con las relaciones nos llevaría a tener que afrontar una situación que normalmente vivimos como desagradable. En esta fase hay un conflicto latente, es decir, el conflicto está presente pero adormecido, es poco apreciable a simple vista para un observador externo y las personas involucradas saben que existe pero todavía no lo reconocen ni ante si mismas ni ante los demás.

En esta fase del conflicto latente suele haber un desencadenante, un hecho concreto que hace que pase de estar adormecido a que sea visible para las partes y para cualquier observador externo. Una chispa desencadena el despertar del conflicto y que los participantes se den cuenta. A veces puede ser un hecho pequeño que sorprendentemente desemboca en una crisis importante. Los afectados

tratan de entender porque algo tan simple ha llegado tan lejos, pero atendiendo solo a la chispa no pueden comprender como ha sido posible. Se necesita ver que pasaba antes en la relación.

A través de la chispa que prende el conflicto entramos en el conflicto manifiesto en el que frecuentemente hay tres tiempos que en cada conflicto pueden tener posiciones y duraciones diferentes: la confrontación, el desencuentro y el reencuentro. El tiempo de confrontación es el que se dedica al enfrentamiento con el otro con la seguridad de ser injustamente tratado y la esperanza de que la otra persona se dará cuenta del daño que está provocando. Estas sensaciones y actitudes suelen ser por ambas partes. El resultado de este enfrentamiento suele ser la reafirmación personal, pues la otra persona no suele reconocer lo que para nosotros es evidente y viceversa. Es un intento que no suele conseguir salida porque la insatisfacción es por ambas partes y en este momento ninguna de ellas está dispuesta a dar a la otra lo que necesita porque la prioridad de cada una es recibir lo que considera un derecho.

El tiempo de desencuentro es cuando las personas en conflicto se alejan, se distancian, renuncian a hablar de lo que ha pasado, muchas veces no quieren ni verse y cuando se ven no se miran. En este tiempo pasan dos cosas. Por un lado hay una necesidad de distancia, de madurar internamente lo que ha pasado, de estar solo para mirarse uno mismo. Es la parte de la necesidad personal de tener





un tiempo para convertir un hecho doloroso en algo constructivo para cada persona. Es un tiempo que comienza con rabia y en el que está se va transformando poco a poco. Por otro lado hay un deseo de castigar a la otra parte, de privarle de nosotros, de no poder reconocer en este momento que nosotros también nos sentimos responsables de lo que ha pasado, de dar un tiempo para ver si el otro cede y asume toda la responsabilidad, aunque sabemos que esto no pasará. Es un tiempo difícil para cada una de las partes, porque desatan los demonios interiores, sobre todo si la relación es importante para cada uno. Este puede ser un elemento muy importante para no quedarse ahí.

El tiempo de reencuentro es el último de esta fase del conflicto manifiesto. Comienza con la necesidad individual de afrontar lo que ha pasado. Partiendo de ahí las partes comienzan a acercarse. El conflicto está igual, la hostilidad está prácticamente igual. Lo que se ha añadido es que está más presente la necesidad del otro, además de que cada uno ha madurado lo que pasó e intuye algo en lo que es responsable del conflicto. Hay una certeza interna de que lo que pasó no solo es cosa del otro sino que también nosotros lo hemos ayudado a construir. A lo mejor no somos capaces de explicarlo pero internamente si está presente ese convencimiento. Desde ahí comienza la necesidad del acercamiento y el encuentro real. Lo que sucede ahora en este reencuentro es muy importante para que avance la situación. Cuando cada parte muestra en lo que se siente responsable de lo que pasó el encuentro comienza a ser posible. No es que sea sencillo ni rápido pero comienza a ser posible. Posiblemente se comienza con descalificaciones pero poco a poco comienzan a aparecer otros elementos que lentamente ocupan más espacios y los participantes van encontrando lo que necesitan, expresar sus emociones y escuchar las ajenas, además de encontrar un cierto reconocimiento. Si todo esto no funciona, si no hay posibilidades de comunicación, el conflicto vuelve al tiempo de desencuentro. La última parte de este tiempo es para la resolución.

El reencuentro desemboca en la resolución. La pelea emocional comienza a dejar paso a posiciones de solución. Es cuando cada parte siente madura la decisión de acabar con el conflicto. Se ve una salida y se trata de concretar. Cada paso nos lleva al siguiente.

Los tiempos de confrontación, de desencuentro y de reencuentro pueden ser largos o cortos. En un día o en unas horas se puede pasar por todos y acabar un conflicto. En otros casos será necesario que transcurra mucho tiempo para pasar de uno a otro. Todo depende de las características del conflicto, de las características de cada persona y de la relación establecida entre ambas. En ocasiones

se pasa varias veces por la misma fase. Hay veces que directamente se pasa al reencuentro, personas que tienden a quedarse en el desencuentro, conflictos que no se acaban nunca, conflictos que no se exteriorizan nunca, etc.

La última fase es la readaptación a la nueva situación. En ella los elementos emocionales maduran, sentimos como nuestro enojo va desapareciendo, vamos encontrando una posición nueva en la relación en la que nos vamos sintiendo cómodos. La reconciliación se va asentando. Es el camino de retorno a la relación más allá del conflicto, en el que se habrán producido ciertos cambios que tenemos que ver como vamos encajando en la vida cotidiana. Es un tiempo que tiene como dificultad que nos encontramos en una realidad nueva que nos atrae pero a la que nos tenemos que adaptar y ahí puede haber dificultades que tengamos que ir resolviendo.

Cerrado todo el ciclo volvemos a la relación cotidiana y ahí de nuevo comienza todo. Satisfacciones e insatisfacciones que nos llevarán a nuevas experiencias de las que algunas se convertirán en conflictos que nos plantearán nuevos retos. Así continuamente durante toda la vida.

Estas fases son generales. Cada conflicto, cada persona y cada relación define una experiencia diferente que es necesario mirar en concreto.

## 7 La resolución de conflictos

Existe un método general para afrontar los conflictos que está compuesto de varios pasos que habrá que recorrer para llegar a una situación de resolución. Los pasos son los siguientes:

**Preparación:** para empezar a abordar una situación conflictiva lo primero que tenemos que hacer es crear las condiciones para que el encuentro entre dos personas que están enfrentadas pueda ser constructivo. Llegar a este punto requiere una preparación o puesta a punto de ambas partes que supone pasar del “yo tengo toda la razón” a estar abierto a que puede pasar algo distinto. Para llegar a este punto hay algunos elementos que nos van a ayudar.

Lo primero es decidir que se quiere resolver el conflicto conjuntamente. En un conflicto siempre tienes la posibilidad de elegir entre intentar ganar, dejarte ganar o buscar una solución conjunta que dé satisfacción a ambas partes. Si una persona tiene claro que quiere una resolución conjunta empieza a orientarse hacia ello. La decisión es personal y es imprescindible para poder avanzar. Esta decisión también irá madurando a lo largo del tiempo pero en el momento de empezar tiene que estar presente. El proceso es complicado pero sin esta decisión clara puede ser mucho más difícil.

Lo segundo es soltar la carga energética que produce el enfado. Cuando uno está muy enfadado no está en condiciones de encontrarse con otra persona que supone que provoca esta irritación. Para soltar esta carga en muchas ocasiones es necesario hacer algunas acciones que pueden ser indirectas, como correr o hacer ejercicio físico durante un buen rato, dar un paseo, hacer alguna tarea que nos ayude a liberar energía, o directas, como golpear un cojín, escribir una carta de enfado o expresar lo que ha pasado a otra persona no involucrada en el conflicto. Descargarse es algo saludable. Lo que hay que cuidar es no perjudicar a nadie pues de esa manera agravaríamos la situación y se volvería contra nosotros. Si cuidamos esto todo lo que hagamos que nos ayude a descargarnos nos vendrá muy bien para afrontar el conflicto.

Relacionado con la descarga está el que cada uno haya podido expresar sus preocupaciones ante otras personas distintas, es decir, que se haya descargado a través de la palabra. Expresar lo que nos pasa tiene muchas cosas buenas. Expresarnos nos libera, nos hacemos más conscientes de nuestras preocupaciones, relativizamos lo que internamente se convierte en algo dramático y frecuentemente nos ayuda a ver lo que realmente es importante para nosotros. También el sentirnos escuchados nos



relaja y las personas que nos escuchan nos suelen decir cosas importantes para nosotros, aspectos que nos ayudan a ver mejor lo que ha pasado.

Ambas cosas es necesario hacerlas cuando se siente necesidad. Cada conflicto tiene su ritmo, sus tiempos. La decisión, la descarga, la comunicación y el tiempo son los elementos que nos ayudan a prepararnos para afrontar un encuentro con una persona con la que estamos peleados.

**Entendimiento:** Una vez que nos encontramos con la otra parte lo primero que hay que hacer es un trabajo de comunicación, es decir, expresarnos y escuchar hasta que nos entendamos. Esta tarea siempre parte de una situación de desencuentro por lo que generalmente pasar del desencuentro al entendimiento es un camino trabajoso, difícil y muchas veces largo. Se comienza expresando cada uno como vivió lo que pasó. Se cuenta como fue el origen del conflicto, como ha evolucionado y el estado actual para cada uno. Esto supone un esfuerzo para la escucha del otro y posiblemente empiece a haber un ligero acercamiento entre las partes. Después se trata de ponerse de acuerdo entre ambos de cual ha sido el problema. Esto es más difícil pues supone hacer una tarea conjuntamente, empezar a ponernos de acuerdo y poder señalar el problema que hay entre ambos. Definir el problema que hay entre ambos es muy importante para poder continuar. Si no hay un acuerdo del motivo del conflicto es difícil establecer que es lo que habrá que hacer para superarlo. Cuando no sea posible se necesitará más tiempo para aclararse. Cuando se llega a definir cual es el problema habremos completado esta fase.

**Propuestas:** es el momento de ver posibilidades para afrontar un problema que ya tenemos definido. Se comienza proponiendo soluciones. Para llegar a una solución primero tendremos que ir haciendo propuestas que nos servirán de trampolín para llegar a otras propuestas más interesantes. Por ello nos interesa empezar con propuestas diversas, sin preocuparnos de que sean la buena. Después vamos definiendo más claramente las soluciones y también posiblemente iremos definiendo también las necesidades que sentimos para poder llegar a resolver el conflicto. Después de un tiempo se van viendo los contenidos que han de tener la soluciones que necesitan ambas partes. Es importante que incluyan medidas de pasado y de futuro. Las de pasado recogen la reparación que será necesario realizar para superar el conflicto. Pueden ser materiales y relacionales. Las materiales son por ejemplo arreglar algo que estropeamos, devolver algo que cogimos, comprar algo que rompimos, etc. Las relacionales tienen que ver sobre todo con pedir perdón por el daño que realizamos. Generalmente cada parte tiene algo por lo que pedir perdón. Al hacerlo se beneficia el que lo pide, liberándose de la culpa, y el que lo concede, sintiendo la reparación por el daño sufrido. El perdón solo funciona si es un movimiento verdadero, si de verdad se siente y se quiere pedir. Si no es así no nos llevará a ningún sitio. Las medidas



relacionadas con el futuro son propuestas de lo que ha de hacer cada uno para no repetir las causas del conflicto. Por ejemplo si el conflicto es por llegar tarde al trabajo varias veces, las propuestas de pasado puede ser hacer varias horas por el tiempo de retraso, reparación del daño, y las de futuro no volver a llegar tarde salvo por causa médica y avisando previamente.

**Acuerdo:** la búsqueda de soluciones desemboca en el establecimiento de un acuerdo. Esto significa optar por una o varias de las soluciones propuestas. También supone concretar la solución lo más posible, es decir ver que implica para ambos juntos y para cada una de las partes. El establecimiento de un acuerdo tiene que aportar claridad a la relación durante un tiempo. Para ello es necesario que cada parte sepa a que atenerse en las cuestiones que están relacionadas con el conflicto. Si el conflicto es por el uso de un bien común será necesario que el acuerdo aclare de manera precisa como se distribuirá su utilización. Si el conflicto es por la falta de respeto entre las partes también será necesario que se acuerde los límites que cada uno tiene que ponerse en la relación. Además si el asunto es complicado lo mejor será darle forma de contrato, es decir, hacerlo por escrito definiendo los compromisos de cada parte.

El acuerdo tiene que solucionar el motivo del conflicto. La salida tiene que ser consensuada entre las partes. Esto es lo más importante para que funcione. El acuerdo puede suponer una recuperación de la relación o un certificado de defunción, es decir, nos puede llevar a que la relación se arregle o a constatar que en este momento no se puede o quiere hacer nada por la relación y que lo mejor es separarse. En este último caso el acuerdo se centra en condiciones para no dañarse entre las partes. No es lo ideal pero es bueno para las partes, es lo que necesitan.

**Evaluación:** después de un tiempo de establecer el acuerdo es necesario comprobar el resultado que ha tenido. Eso supone volver a encontrarse y poner en palabras el grado de satisfacción de cada parte con la nueva situación. Si las partes están satisfechas significa que el conflicto ha acabado. Si no están satisfechas supone volver a recorrer la parte del camino que no funcionó bien. Quizá no se definió bien el problema, quizá la solución no se eligió o se concreto adecuadamente, quizá alguien no cumplió el acuerdo por algún motivo, etc. Eso supone buscar el problema y volver al punto en el que el proceso dejó de ser útil.

Este método establece un recorrido necesario para llegar a la resolución de un conflicto. La reconciliación es el fruto que sale de este trabajo de comunicación y resolución. Cuando los conflictos son sencillos en una conversación se puede realizar casi todo el camino mientras que para conflictos largos o profundos será necesario que cada paso vaya madurando.

## 8 Ayudando a resolver conflictos

En los últimos años se ha comenzado a hablar de la mediación, convirtiéndose en un concepto familiar en muchas ocasiones. Existen mediadores en muchos contextos de los que los más conocidos pueden ser los que ejercen en los institutos, enmarcados en el equipo de mediación. Esta figura responde a la necesidad de ayuda que tienen muchas veces personas en conflicto para poder afrontarlo. Se ha comprobado que afrontarlo solos es complicado. Se necesita ayuda. El mediador es la persona que ayuda a dinamizar la resolución de un conflicto. La mediación se ha ido desarrollando como rol pero parte de las capacidades que tenemos todas las personas para ayudar a los demás a afrontar conflictos. Todos hemos hecho de mediadores en algún conflicto familiar o de amigos y todos lo podemos hacer si nos preparamos para hacerlo bien en distintas situaciones que nos podamos encontrar. La condición es desarrollar nuestras capacidades para la ayuda.

La formación que se necesita para ejercer con personas de fuera de nuestro círculo cercano tiene que ver con aprender a comprender el funcionamiento de los conflictos y con intervenir en ayudar





en cada paso de la resolución. Es muy importante aprender a comunicarse y a ayudar a comunicarse. Hay formas de ayudar a comunicarse de una manera más eficaz, como puede ser simplemente hablar en primera persona o a través de las percepciones que devolvemos a cada uno, que pueden ayudar a favorecer el proceso. Es importante crear un ambiente adecuado, es necesario ayudar a preparar a las partes para poder abordar un encuentro que acabe siendo constructivo. Es necesario aprender a negociar, a establecer procesos de discusión y acuerdo de aspectos concretos de las relaciones. Es necesario aprender a concretar.

Todo esto son aspectos bastante técnicos pero para ayudar a resolver conflictos lo más importante son las actitudes. La actitud no es una idea sino una posición interna real. No se eligen, es un elemento interno que surge hacia afuera a través de lo que hacemos. Resulta difícil resumir las actitudes necesarias para mediar pero quizá las más importantes son el respeto a las personas, respeto al proceso



y respeto a nuestros propios límites. El respeto a las personas es la primera condición. Supone aceptar que cada persona tiene su vida, su forma de vivirla y que cada uno tiene sus sistemas para estar en el mundo que nos guste o no será necesario admitir. La falta de respeto lleva a forzar las cosas y que se establezcan acuerdos que realmente no sirvan para resolver nada. Nos lleva a crear nuevos conflictos esta vez con la participación del mediador.

El respeto al proceso supone dar importancia a lo que se está haciendo, a cada paso del camino y aceptar que los procesos son cada uno como puede ser, no como nos gustaría a nosotros. Lo más importante no es el resultado, aunque sea deseable llegar a encontrar una salida. Lo más importante es cada paso. Por ejemplo si valoramos más el resultado que el camino forzaremos la comunicación para llegar a algo exitoso y los participantes sentirán la falta de respeto por ellos mismos. También forzaremos el acuerdo y al final las partes no se sentirán reflejadas en él.

El respeto a nosotros mismos significa que ayudar a resolver conflictos no es una tarea sencilla y que cada uno tiene unos límites de los que no puede o no quiere pasar y es necesario también respetárselos. Un ejemplo muy sencillo puede ser un conflicto que parecía muy sencillo y al final requiere mucho más tiempo del que parecía y el mediador necesita acabar ya. Es necesario respetar los límites propios. Pero hay ejemplos mucho más sensibles como cuando el mediador nota que quiere que gane una parte, o cuando el tema que se toca le afecta personalmente mucho, o cuando no sabe por donde seguir, etc. En todas estas situaciones es necesario comprender que somos personas con limitaciones y que no podemos ir más allá de nuestros límites pues dejamos de ayudarnos a nosotros mismos y a los demás.

La tarea que realiza el mediador es de acompañamiento a las partes a lo largo de la resolución del conflicto. Lo que hace es aportar elementos que engrasen la dinámica de resolución, evitar que el proceso se bloquee, ayudar a que el camino siga recorriéndose. Galtung dice que hay tres puntos principales en la resolución: en primer lugar, se tiene que detectar las partes que intervienen en la negociación, los objetivos que persiguen y las contradicciones que presentan. En segundo lugar, es preciso clasificar en legítimos e ilegítimos los objetivos o metas de las partes. En tercer lugar, el mediador debe intentar crear un puente entre los objetivos legítimos de ambas partes. Esta descripción general explica bastante bien el camino que debe ayudar a recorrer el mediador, especialmente lo último que dice de crear un puente entre los objetivos legítimos de las partes.

Ayudar a resolver conflictos comienza por aprender a afrontar los nuestros. No significa no tener conflictos, sino ponernos en el camino de aprender a afrontar los nuestros. Este es el primer aprendizaje. Después es cuando nosotros vamos a poder ayudar a los demás. Este trabajo nos servirá a nosotros también para resolver mejor lo nuestro. Nos enriquece a nosotros. Se supone que estamos ayudando pero además nos ayuda mucho a nosotros y esto es muy importante.

## 9 Los conflictos en la vida cotidiana

Cada contexto tiene sus reglas y sus peculiaridades que nos llevan a formas diferentes de afrontar los conflictos. Revisamos ahora los entornos más frecuentes en los que discurre la vida entre los quince y los veinte años aproximadamente.

**En la calle.** La vida diaria nos presenta numerosas ocasiones en las que surgen conflictos por las causas más variadas. En el metro por los asientos, en la carretera por la forma de conducir, en los pasos de cebra por el paso, en las calles por las interrupciones, con los fumadores por el humo y la posibilidad o no de fumar, en los mercados por el turno, en las discotecas por las relaciones, etc. Muchas posibilidades como las que te encuentras cada día. Las relaciones en la calle están influidas por tres cosas: la normativa legal, las costumbres y el estilo personal. La normativa legal está por encima de todo lo que hacemos. Describe ciertas cosas que se pueden hacer y no hacer y las consecuencias de no cumplir esas normas. Afecta a nuestra realidad porque marca unos límites que si traspasamos nos podemos ver con problemas legales. Por ejemplo si alguien se sienta en medio de la carretera, saca el mantel y los bocadillos y se pone a merendar puede tener problemas legales si insiste en completar la merienda cuando le digan que eso no es posible. Pero uno puede merendar en un banco, en la acera y posiblemente nadie le diga nada. Es decir que marca ciertos límites pero dentro de ellos hay muchas cosas que pueden pasar.

La costumbre son los hábitos sociales, la cultura entendida como todo lo aprendido como miembros de la sociedad. Esto define lo que está bien visto por la sociedad y lo que está mal visto. Es diferente para edades diferentes y grupos sociales diferentes. Por ejemplo, la importancia que le dan los adultos al nivel de sonido no se la suelen dar los jóvenes. Establece lo adecuado y saltárselo nos crea problemas con el grupo social. Si lo adecuado es ceder el sitio en el metro a personas mayores si no lo haces tendrás problemas con los que van en el vagón.

El carácter personal añade el elemento individual a las situaciones. Cada persona es de una forma y establece unos límites personales diferentes. Hay personas que en ningún caso se saltarían una cola, otros depende de la situación concreta y otros lo intentan hacer en numerosas ocasiones. Esto se debe a las características personales. Las costumbres aceptan este tipo de situaciones. Las personas que se ponen menos límites suelen tener más problemas con los demás, son más invasivas y el exterior se protege y se pelea con ellas. Las personas que se ponen muchas limitaciones suelen tener más problemas internos pues el exceso de límites genera insatisfacción.

Los conflictos cotidianos que se producen en la calle suelen ser inesperados y pueden tener diversos grados de importancia. Los sencillos se suelen solucionar desde el sentido común. Los más

complicados depende de la situación concreta y de las características de las personas. Al no haber vinculación, es decir ni pasado ni futuro en la relación, nos solemos comportar como somos sin preocuparnos tanto de guardar nada más que a nosotros mismos. Si los comportamientos no sobrepasan lo legal es asunto de resolverlo solos. Si se puede aplazar se hará porque cuando no hay relación no es imprescindible solucionarlo, aunque te quedas mejor si lo resuelves. A veces algún observador ayudará dando alguna opinión sensata. Cuando ambas personas tengan sentido común y no estén muy apasionadas se resolverá bien y cuando no sea así tenderá a quedar abierto. Si alguien se sobrepasa acudirá alguna autoridad avisada por alguien que ayudará a controlar la situación, equilibrarla y ayudar a cerrar el asunto.

**En la familia.** Este ámbito tiene un funcionamiento propio y diferente a todos los demás debido a la intimidad, es decir lo que pasa en la familia no suele salir de allí. La cultura familiar es diferente en cada casa y además el lazo entre los miembros es muy profundo y duradero para bien y para mal. En las familias sale lo peor y lo mejor de cada uno. Al entrar en la adolescencia las necesidades cambian y las familias se suelen desconcertar ante este cambio. Se necesita un cierto tiempo para llegar a acostumbrarse,



pero a lo largo de la adolescencia surgen numerosos cambios que provocan un cambio en la relación con los padres y la familia bastante profundo. Las necesidades de los padres y de los hijos adolescentes son muy diferentes y eso suele llevar a enfrentamientos muy frecuentes. Además en esta etapa la dependencia material de los padres es completa. Se vive en su casa, se come la comida que compran ellos, se maneja el dinero que dan. Esto es así y lo mencionamos porque es también importante a la hora de afrontar los conflictos.

Dentro de que la realidad de cada familia es diferente lo más importante en esta realidad es aprender a negociar y establecer acuerdos con los padres acerca de las cosas que cada uno quiere, sobre derechos y responsabilidades. Los padres accederán a determinadas peticiones, que tendrán que ver con el permiso para hacer cosas que hasta ahora no se hacían, a cambio de que los hijos realicen otras peticiones de los padres, que generalmente se referirán a los estudios, al trabajo y a las responsabilidades en la casa. Es necesario establecer acuerdos claros y concretos que nos ayudarán a llevar la convivencia complicada de esta época. Después es necesario cumplirlos y entonces todo irá bien.

Cuando no sea así la siguiente ocasión será más complicado que el que sufrió el incumplimiento acceda a nuevos acuerdos. Al final se suelen llegar a acuerdos porque la alternativa es estar de batalla permanente y esto resulta agotador cuando es continuamente.

**Con los amigos.** En la pandilla las situaciones pueden ser muy variadas. Las reglas dependen de cada grupo y están relacionadas con las características de las personas que lo forman y con las costumbres y el ambiente de la sociedad en la que viven. Las reglas no se escriben pero funcionan de la misma manera. Por ejemplo a alguien se le puede relegar en el grupo por un conflicto. Esta es una forma de castigo o pena por el incumplimiento de las normas.

Los conflictos en la pandilla son importantes porque el grupo de amigos es muy importante en esta época. Es donde se está más identificado. Siempre están pasando cosas que hay que ir intentando solucionar para poder estar más o menos a gusto. Si par-



ticipas en un conflicto es difícil salirse de él sin aliviarlo o solucionarlo porque las relaciones de amistad son muy importantes. Uno no puede decir “ahí se queda el asunto que a mí me da igual”, porque el día siguiente ves de nuevo la cara de tu amigo o amiga y todo vuelve al mismo sitio. Es necesario hacer algo con el otro.

En este ambiente el resto de los amigos pueden ayudar y entorpecer mucho. Entorpecen cuando calientan a los que están peleados contándoles cosas que les llevan a estar más enemistados y a confirmar que ellos tienen toda la razón. Ayudan cuando consiguen que las personas peleadas vean su responsabilidad en la pelea, en que no tienen razón y se están engañando y en que asuntos la posición del otro es más razonable. También ayudan cuando hacen de puente entre las dos partes, facilitando que hablen y se vayan entendiendo. Ambas cosas son de mucha ayuda, pues sacan a los peleados de su ensimismamiento y si la relación se recupera el grupo y los afectados se sentirán agradecidos por la tranquilidad que conseguirán.

**En el instituto.** En este espacio las situaciones están más regladas que en los anteriores. En los centros cada alumno pertenece a una clase que tiene un tutor que es la persona encargada de abordar las dificultades personales y colectivas que vayan surgiendo. Cada clase tiene unos representantes que tienen como función dar voz a las necesidades del grupo de alumnos y si esto se hace bien se convertirá en una forma de prevenir conflictos. Además hay un reglamento normativo que define con bastante precisión las cosas que se pueden hacer en el centro y las que no. También existe un equipo directivo o alguna estructura como las comisiones de convivencia que se encargan de abordar las situaciones en las que un alumno tiene comportamientos que rebasan los límites de lo permitido. A una situación de castigo se llega por algún comportamiento que haya sobrepasado los límites con claridad o por muchos pequeños comportamientos que se castigan en forma de partes y que al irse sumando provocan castigos mayores. Todo esto es la parte normativa de un centro de secundaria.

Sin embargo al margen de todo esto hay una realidad muy amplia de conflictos que se resuelven de manera relacional. Los tutores tienen como primer cometido intervenir en los conflictos que vayan surgiendo. Muchos conflictos se resuelven entre los alumnos sin ayuda de nadie más. Además se han ido creando equipos de mediación, cada vez en más institutos, en los que participan alumnos y profesores, y a veces padres y madres, que tienen como cometido ayudar a solucionar los problemas que vayan creándose entre alumnos y entre profesores y alumnos. En estos casos se realiza con la petición expresa de los alumnos que pueden elegir entre la vía normativa clásica y la resolución cooperativa. Lo que no es elegible es que es necesario dar una salida a cada situación. En los institutos lo mejor es llevar las cosas al terreno relacional que es donde se puede aprender mejor a convivir con los demás.

**En el trabajo.** El ámbito laboral también está muy reglamentado. Existen numerosas leyes que señalan los derechos y los deberes de los trabajadores, es decir las cosas que se pueden hacer y las que no se pueden por parte de todos los miembros de cada entorno laboral. Además los convenios colectivos concretan aspectos de leyes generales que afectan a todos. Las normas están bastante establecidas. Además funciona la costumbre, es decir, hábitos que se realizan en un centro de trabajo que se viven como algo natural que se ha convertido en norma en ese centro. En cada centro la costumbre puede ser distinta y se vivirá con igual naturalidad en cada uno.

En los trabajos las personas tienen papeles diferentes. Cuando alguien entra por primera vez a trabajar comienza como trabajador y generalmente en calidad de aprendizaje, sea esto más claro o menos. Se incorpora al colectivo de trabajadores empleados u ocupados. En las empresas siempre hay personas que, según las leyes, tienen la función de dirección y control del trabajo: son los empresarios o las personas en las que lo deleguen, es decir, los jefes. Son los que se encargan de establecer lo que los trabajadores tienen que hacer y cómo lo tienen que hacer. El empresario también tiene la potestad sancionadora, es decir, es quien puede sancionar a los empleados, siempre según las faltas y posibles sanciones que establecen las leyes.

Estos dos papeles son los primeros que te encuentras en una empresa, sea pequeña o grande. Además existe una estructura que ordena las relaciones entre jefes y trabajadores. Son los representantes de los trabajadores que se agrupan en el comité de empresa. En las empresas con seis o más trabajadores tienes derecho a tener representación sindical. A través de estos representantes se abordan algunos de los conflictos que te puedes encontrar en una empresa. El funcionamiento es muy variado dependiendo del tamaño de la empresa, las características de ésta, y el compromiso y eficacia de cada comité.

La relación entre jefes y empleados siempre conlleva conflictos porque responden a necesidades diferentes y tienen un nivel de poder diferente. El marco general son las leyes pero en la vida cotidiana quien toma las decisiones son los jefes. En gran medida el poder recae en ellos. Esto provoca relaciones desequilibradas. Por ejemplo si un joven de dieciséis años tiene un contrato de seis meses y surgen conflictos con el jefe debe saber que la renovación del contrato dependerá de la decisión de su superior en la empresa. Necesita valorar las cosas que le aporta el trabajo y las que no valora, la necesidad que tiene de él y la importancia de los conflictos con los que se encuentra para poder tomar decisiones adecuadas. Si alguien necesita un sueldo para sobrevivir cada día, las situaciones conflictivas que aparezcan le resultarán menos importantes. Si alguien sabe que si le despiden de un trabajo tendrá otro automáticamente o no necesita el dinero que le reporta el trabajo, podrá afrontar menos condicionado los conflictos que quiera abordar.



Si alguien encuentra en un trabajo experiencias que le ayudan mucho a aprender será mejor no dar importancia a algunas cosas que no gusten. Sin embargo dos años después lo más posible es que lo que no gustaba se haya hecho más importante mientras que las experiencias ya no sean tan estimulantes y ahora sí merezca la pena pelear por ello. Los trabajadores y los jefes se necesitan mutuamente en los centros de trabajo. El trabajador también tiene su poder y es importante aprender a utilizarlo para conseguir condiciones lo más satisfactorias posibles en el trabajo.

Otro foco de conflictos son las relaciones con los compañeros de trabajo con los que se puede llegar a convivir mucho más tiempo que con la pareja o con la familia. Además de convivir es necesario realizar una tarea común que necesita un cierto grado de entendimiento, que en algunos casos puede llegar a ser muy alto. De aquí surgen conflictos de convivencia y derivados de las dificultades de trabajar en equipo.

Las características de cada persona se convierten ahora en muy importantes. Hay personas más peleonas y más sumisas, con más facilidad y más dificultad para el entendimiento. Hay jefes más autoritarios y más conciliadores. Es necesario aprender a abordar situaciones distintas pues a lo largo de tu vida laboral te vas a encontrar realidades muy diferentes. Aprender a expresarse, a comunicarse, a respetar las formas y a negociar te ayudará siempre en cualquier situación, decidas hacer lo que hagas. Te dará seguridad para afrontar cualquier circunstancia. En este ambiente lo más importante es saber como funciona la realidad del mundo del trabajo y tomar decisiones ajustadas a las necesidades propias.

## 10 Conclusiones

Marco Aurelio, en el siglo segundo decía: "Cuánto más penosas son las consecuencias del enojo que las causas que lo produjeron". Esto lo podemos aplicar de la misma manera a los conflictos. Las causas de los conflictos interpersonales son manejables cuando son sencillas y cuando son importantes. Sin embargo cuando los conflictos se enredan acaban en muchas ocasiones devorándonos. Esto tiene mucho que ver con la dificultad de manejarlos, de afrontar nuestro enfado o nuestro enojo, con nuestra dificultad de darle una salida constructiva a los choques entre las personas. Al final, cuando no lo hacemos adecuadamente, es cuando las consecuencias de los conflictos se hacen penosas. Pero ya no tienen que ver casi con las causas sino con el desarrollo del desencuentro. Para evitar este resultado es necesario aprender a afrontar los conflictos.





Es necesario mirar los conflictos como parte de nuestra vida que nos lleva a aprender cosas nuevas que cuando todo va bien no aprendemos. Tienen también de positivo que cuando los superamos las relaciones salen fortalecidas y nos encontramos satisfechos de lo que hemos hecho. Nos devuelven una buena imagen nuestra.

Pero sobre todo os proponemos que lo toméis esto como un camino de trabajo y aprendizaje personal. Podemos reconocer que hay muchas cosas que no sabemos y que nos gustaría aprender e ir las trabajando poco a poco, según vayan apareciendo situaciones en nuestra vida cotidiana. El camino de aprendizaje es largo pero todos sus pasos son fructíferos. Os deseamos un buen viaje.

## Bibliografía

AMANI (1996). *Educación intercultural. Análisis y resolución de conflictos*. Popular, Madrid.

CASAMAYOR (coord.) (1998). *Como dar respuestas a los conflictos*. Graó, Barcelona.

CORNELIUS, H. Y FAIRE, S. *Tú ganas y yo gano. Cómo resolver conflictos creativamente y disfrutar con las soluciones*. Gaia, Madrid.

CRUZ ROJA JUVENTUD (2002). *Estrategias educativas para la prevención de la violencia. Mediación y diálogo*. Cruz Roja Juventud, Madrid.

DÍAZ AGUADO, M. J. (1999). *Programa de educación para la tolerancia y prevención de la violencia en los jóvenes*. Ministerio de Trabajo y de Asuntos Sociales, Madrid.

GALTUNG, J. (1998). *Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución*. Gernika Gogoratuz, Bilbao.

ORTEGA, R. (1998). *La convivencia escolar: qué es y cómo educarla*. Consejería de Educación y Ciencia de la Junta de Andalucía, Sevilla.

SASTRE, G. Y MORENO, M. (2002). *Resolución de conflictos y aprendizaje emocional*. Gedisa, Barcelona.

TORREGO, J. C. (coord.) (2002). *Mediación de conflictos en instituciones educativas. Manual para la formación de mediadores*. Narcea, Madrid.