

Jorge Ruiz-Ruiz  
David Pérez-Jorge  
Luis A. García García  
Giorgia Lorenzetti

# Gestión de la convivencia

**Octaedro** 

Colección Horizontes

Título: *Gestión de la convivencia*

Primera edición: enero de 2021

© Jorge Ruiz-Ruiz, David Pérez-Jorge, Luis A. García García, Giorgia Lorenzetti

© De esta edición:

Ediciones OCTAEDRO, S. L.

C/ Bailén, 5 – 08010 Barcelona

Tel.: 93 246 40 02

<http://www.octaedro.com>

e-mail: [octaedro@octaedro.com](mailto:octaedro@octaedro.com)

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

ISBN: 978-84-18348-45-7

Depósito legal: B 2425-2021

Diseño y producción: Octaedro Editorial

Maquetación: Fotocomposición gama, sl

Impresión: Ulzama

Impreso en España - *Printed in Spain*

# Sumario

|   |     |
|---|-----|
| Introducción . . . . .  | 9   |
| 1. Entender el conflicto. . . . .                             | 11  |
| 2. Estrategias de gestión emocional y control del estrés. . . | 75  |
| 3. Habilidades . . . . .                                      | 115 |
| 4. Convivencia social . . . . .                               | 169 |



# Introducción

A la convivencia le pasa como a la inteligencia o la creatividad: todos y todas sabemos a qué nos referimos, pero si nos piden una definición, empiezan las discrepancias.

Esto ocurre porque son constructos; por tanto, son acuerdos que realizamos, no entidades tangibles, estables y eternas. No son elementos fijos como las piedras; la creatividad o la convivencia son construcciones de ideas.

Para aproximarnos a esta idea compleja podemos tomar como referencia las palabras de Morán (1999), que habla de *concepto fronterizo*. La investigadora enunció que la cultura política se «ubica en la intersección de, al menos, cinco disciplinas: la sociología, la ciencia política, la antropología, la psicología y la historia» (p. 99).

Esta misma ubicación es válida para situar la convivencia. Es un constructo que se levanta sobre estas cinco disciplinas y, por ello, a lo largo del presente texto, caminaremos entre ellas.

La convivencia es siempre dinámica, cambiante, como un fluido. Es complejo y sencillo al mismo tiempo. Pensemos en un río. Si comenzamos a describir un río como un contexto donde hay millones de gotas de agua que chocan contra piedras de diferente tamaño, que las erosiona, pero a la vez alberga vida y es imprescindible para el resto de animales que viven cerca de él, parecerá que es algo sumamente complejo de entender. Sin embargo, cualquier niño o niña entiende a qué nos referimos si mencionamos la palabra *río*.

La convivencia es el río y a lo largo de este libro abordaremos los elementos que hay en él (las piedras, la arena, el agua, etc.). Hablar de convivencia supone hablar de un entorno complejo, con muchos aspectos en interacción. Un río..., pero no de agua, sino de personas. Un río social.

# Entender el conflicto

## 1.1. Introducción

Las personas formamos parte de múltiples grupos: familiares, de trabajo, religiosos, de aficiones, etc. Todos estos grupos conformamos la sociedad. Esta funciona debido a innumerables acuerdos y pactos, implícitos y explícitos, entre las partes. Implícitos: los usos y costumbres; explícitos: los acuerdos que se ponen por escrito, fruto no de la tradición, sino de reflexiones y negociaciones. Son estos últimos los que conforman un marco de convivencia.

En este libro te invitamos a reflexionar con frecuencia, y vamos a empezar ya con una cuestión que nos va a visitar en diferentes ocasiones: ¿qué diferencia hay entre las palabras *legitimidad* y *legalidad*?

La legitimidad de un argumento, de una postura, responde al juicio ético que lo respalda. La legalidad es algo más sencillo: legal es aquello que está conforme a un texto o una norma que han sido aprobados por quien detente el poder. En este punto es muy interesante la reflexión de Marx (1976): «Entre derechos iguales y contrarios, decide la fuerza» (p. 180). Para Marx, por tanto, la legalidad es arbitraria, depende de quién detente el poder en ese momento; en consecuencia, no habría necesidad de hablar de legitimidad. Un ejemplo claro se ve en el vaivén de leyes educativas españolas: con cada cambio de Gobierno, cambia la Ley de Educación.

¿Por qué es necesario saber distinguir entre *legal* y *legítimo*? No solo los marxistas, también la democracia y, por supuesto,

dictaduras de otro corte se han impuesto por la fuerza, han logrado la legitimidad por la victoria de la fuerza. Pero una vez constituido un régimen, también es posible el cambio (unos cambios dentro de unos límites que el régimen impone), y es aquí donde entra en juego la legitimidad. Esta, así como la participación constituyen poderes blandos<sup>1</sup> y, por tanto, permiten cambios de poder paulatinos sin necesidad de un cambio brusco (que implica un ejercicio de poder duro que lleva a un cambio de régimen<sup>2</sup> de convivencia).

Decimos que la convivencia es fluida no en el sentido posmoderno de Bauman (2005), sino como metáfora de la continua reestructuración entre las relaciones de las personas que conforman un conjunto. Estas pueden ser de muchos tipos: afectivas, laborales, familiares, asociativas o según los roles que desarrollan, pero también pueden ser relaciones de poder (Foucault, 1978) que se producen entre personas o grupos de personas, y esto es el origen de un conflicto eterno: las personas en posición de privilegio maniobrarán para, a pesar de la reestructuración relacional del conjunto, no perder dicho estatus.

Esta realidad quedó reflejada en la obra *El gatopardo* (Tomasi di Lampedusa, 1958), que se resume en la máxima: «Cambiarlo todo para que nada cambie».

Es una cadena de hechos inevitables: la convivencia implica reestructuración social y, al producirse, surgen conflictos. Por ello dedicamos este primer capítulo a los conflictos, su desarrollo y formas de resolución.

### 1.1.1. Definición de conflicto

Entre las múltiples definiciones propuestas seleccionamos la de Fernández-Ríos (1985) por su amplitud. Este autor estima que la

1. *Poder blando y poder duro* son dos conceptos acuñados por Joseph Nye (1990). El poder es la capacidad de influencia en las demás personas. Nye distingue entre la forma violenta, la coerción y otra más sutil que nos lleva a conseguir los mismos objetivos sin necesidad de los métodos severos. A esta forma inteligente de ejercer poder, Nye la denomina poder blando; por oposición, la forma coercitiva es el poder duro.

2. Por cambio de régimen no debe entenderse únicamente el régimen político de un Estado. También puede ser un cambio de líder, de consejo de administración o de marco normativo de un grupo.



presencia de los siguientes elementos es necesaria para poder identificar una situación como conflicto:

- Hay interacción entre dos o más partes.
- Las partes perciben que sus metas son incompatibles.
- Existe intencionalidad de perjudicar o interferir en las otras partes.
- Hay una utilización del poder de forma directa o indirecta, entendiéndose por poder el intento de influir en las otras partes.
- Hay transgresión de las normas de interacción previas en el contexto.

### 1.1.2. Tipologías

Ocurre del mismo modo con las taxonomías. Seleccionamos la de Moore (1995) por idéntica razón.

| Tipos de conflicto               | Fuente  |
|----------------------------------|---|
| De información                   | Falta de información, información errónea o falsa, interpretación o percepción distinta de la información por cada una de las partes.     |
| De intereses                     | Intereses percibidos como incompatibles.  |
| De relaciones                    | Dificultad en las relaciones interpersonales: emociones intensas, percepciones erróneas y estereotipos, comunicación defectuosa.          |
| De valores                       | Diferentes criterios de evaluación de las ideas y del comportamiento, diferente ideología, moral o religión.                              |
| Debidos a aspectos estructurales | Desigualdad de autoridad, de control, de propiedad o de recursos. Factores físicos, geográficos o ambientales que impiden la cooperación. |

Fuente: Moore (1995)

### 1.1.3. La dinámica del conflicto

El desarrollo de los conflictos sigue un patrón. Se identifican dos elementos esenciales: se suceden en fases o etapas y son cíclicas. Veamos las fases.

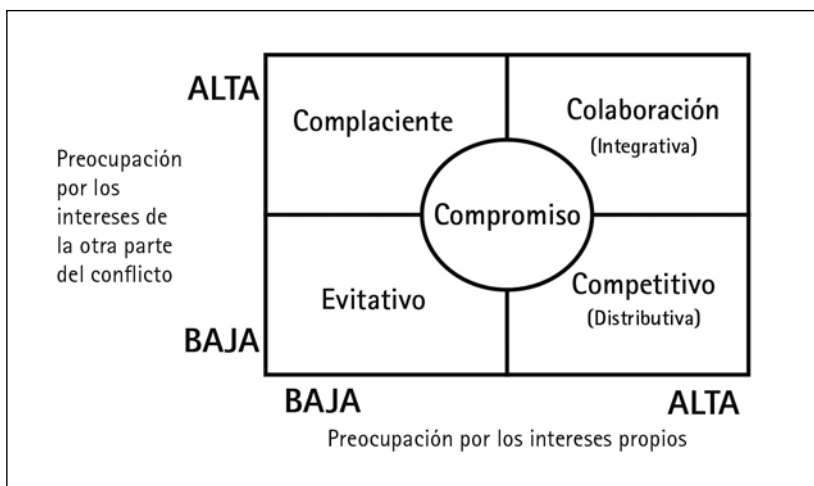
- *I. Fase preconflictual*: Está formada por el conjunto de factores antecedentes organizacionales, individuales (autoritarismo, estado de la autoestima, estilos personales, fuerza de los este-

reotipos, atribuciones, orientación hacia la afiliación...), grupales (grado de cohesión grupal, etnocentrismo, amenaza percibida, presión identitaria, cultura, estilo de liderazgo...) e intergrupales (escasez de recursos, valores incompatibles, historia de conflictos o incompatibilidades, injusticia percibida...), que van a propiciar una situación conflictiva en un momento futuro.

- *II. Fase conflictual o de conflicto latente:* En esta fase se dan dos procesos: por un lado, la conceptualización o identificación de las partes que van a protagonizar el conflicto y, por otro, los objetos, las metas o conductas percibidas como incompatibles. Además, tiene lugar el proceso de escalamiento o escalada del conflicto. Esquemáticamente, este proceso se compone por: aumento del número y magnitud de temas en disputa, amplificación de la hostilidad, incremento de la competitividad, persecución de demandas u objetivos extremos, transición de problemas específicos a problemas generales, progresión en la utilización de tácticas coercitivas, disminución de la confianza mutua y ampliación del número de personas implicadas. Este proceso de escalamiento es una danza entre las partes enfrentadas, donde aumenta la tensión y se incrementan las amenazas y hostilidades. Las emociones de las partes implicadas se van situando fuera de control, crece el número de individuos que se van involucrando, se acrecienta el grado de coerción y el conflicto se extiende y se traslada a otros ámbitos. Un ejemplo clásico de escalada fue la Guerra Fría. Inmediatamente, tras derrotar a la Alemania nazi, las potencias vencedoras, Estados Unidos y la Unión Soviética, iniciaron una escalada que se materializó en el enfrentamiento en guerras indirectas, como Corea y Vietnam, la carrera espacial, la carrera de armamentos o las competiciones deportivas.
- *III. Fase de desencadenamiento del conflicto:* Cuando ya se ha producido la identificación de las partes y de los objetivos incompatibles, cuando ya se ha experimentado la escalada del conflicto, un acontecimiento no necesariamente relevante se puede convertir en un desencadenante y propiciar la aparición del conflicto manifiesto.
- *IV. Fase de conflicto manifiesto:* Cada parte involucrada utiliza su poder (entendido como el intento de influencia en la otra

parte) transgrediendo las normas establecidas en el contexto compartido. En este momento se producen las hostilidades, la injerencia o la agresión.

- *V. Fase de resolución del conflicto:* Las partes cesan su ejercicio de poder y transgresión de normas. A esta fase se llega por medio de diferentes estrategias o por la derrota total de una de las partes. Blake y Mouton (1964) determinan cinco diferentes estrategias generales de resolución de conflictos en función de dos dimensiones: una, la preocupación por los intereses propios, y otra, la preocupación por los intereses ajenos.



**Figura 1.** Estrategias de resolución de conflictos. Elaboración propia a partir de Blake y Mouton (1964).

Alzate (1998) redefine el modelo: denomina a la dimensión vertical *importancia de la relación* y a la horizontal, *importancia del resultado*.

## 1.2. Análisis del conflicto

Los conflictos han sido abordados desde diferentes perspectivas. Cada una de ellas ha dado lugar a una forma de análisis.

A continuación, vamos a dedicar unas líneas a estos diferentes enfoques para que, si lo deseas, puedas seguir indagando por tu cuenta.

### 1.2.1. Teorías funcionalistas

Existe un grupo de teorías similares de origen estadounidense que llegan hasta la mitad del pasado siglo XX. Algunos de sus más prestigiosos autores han sido Parsons, Barnard, Merton o Mayo.

La clave está en cómo entienden la sociedad; la ven como un conjunto formado por una estructura relativamente estable de elementos interdependientes, donde cada componente social cuenta con una función y contribuye así a la estabilidad. Se comparten unos valores entre todos los elementos de la estructura. Según Mayo (1949), la sociedad «es una organización equilibrada entre los distintos partícipes de la organización, de modo que el fin perseguido, que es la razón de ser del todo, pueda ser logrado cómoda y continuamente» (p. 45). Es decir, ven la sociedad como un complejo mecanismo, como el engranaje de un reloj. Los conflictos son desajustes en ese sofisticado sistema de piezas. Se resuelven mediante ajustes y reparaciones de los problemas que se van percibiendo. Son cuestiones puntuales fácilmente resolubles.

Es una lectura mecanicista de la sociedad, una proyección que hace una sociedad industrial al mirarse al espejo: se ve a sí misma como un sistema industrial, como una máquina con multitud de pequeñas piezas que forman un todo. Reflexionando, es una visión legitimadora de los estratos sociales: diferentes agentes sociales, con diferentes roles, con los mismos valores compartidos.

Desde esta teoría, la educación y la formación desempeñan un papel fundamental en la corrección y adecuación de las actitudes y comportamientos humanos (Touzard, 1981). El británico Aldous Huxley escribió en 1932 *Un mundo feliz*, donde realizaba una profunda crítica a esta idea.

### 1.2.2. La teoría marxista

Esta teoría surge en el mismo contexto de la Revolución industrial. Realizada por el economista alemán Karl Marx, es una teoría opuesta a la de sus coetáneos estadounidenses.

Para Marx, la dinámica social es fruto de la lucha de clases. Estas se dividen en: trabajadores asalariados, capitalistas y terra-

Si desea más información  
o adquirir el libro  
diríjase a:

**[www.octaedro.com](http://www.octaedro.com)**

# Índice

|  |    |
|--|----|
| Introducción . . . . .   | 9  |
| 1. Entender el conflicto . . . . .                               | 11 |
| 1.1. Introducción . . . . .                                      | 11 |
| 1.1.1. Definición de conflicto . . . . .                         | 12 |
| 1.1.2. Tipologías . . . . .                                      | 13 |
| 1.1.3. La dinámica del conflicto . . . . .                       | 13 |
| 1.2. Análisis del conflicto . . . . .                            | 15 |
| 1.2.1. Teorías funcionalistas . . . . .                          | 16 |
| 1.2.2. La teoría marxista . . . . .                              | 16 |
| 1.2.3. La teoría sociológica . . . . .                           | 17 |
| 1.2.4. Teorías psicosociales . . . . .                           | 18 |
| Teoría antropológica <i>emic</i> y <i>etic</i> . . . . .         | 20 |
| Teoría de juegos (TJ) . . . . .                                  | 21 |
| 1.3. Metodología CAT para analizar los conflictos. . . . .       | 22 |
| 1.4. Resolución de conflictos: negociación y mediación . . . . . | 28 |
| 1.4.1. La negociación. . . . .                                   | 30 |
| Condiciones para la negociación . . . . .                        | 32 |
| Fases de la negociación . . . . .                                | 33 |
| 1.4.2. La mediación. . . . .                                     | 47 |
| El rol de la persona mediadora . . . . .                         | 47 |
| Funciones de la persona mediadora . . . . .                      | 48 |
| Estrategias en la mediación. . . . .                             | 50 |
| Fases de la mediación . . . . .                                  | 51 |
| 1.5. Educación para la paz . . . . .                             | 52 |

|   |            |
|---|------------|
| 1.6. Estudio de casos . . . . .   | 61         |
| Bibliografía. . . . .   | 71         |
| <b>2. Estrategias de gestión emocional y control del estrés. . . . .</b>              | <b>75</b>  |
| 2.1. Introducción . . . . .   | 75         |
| 2.2. Justificación de la educación emocional . . . . .                                | 77         |
| 2.3. Contextualización y conceptualización de las emociones. . . . .                  | 78         |
| 2.3.1. Funciones de las emociones . . . . .   | 80         |
| 2.3.2. Descripción de algunas emociones . . . . .                                     | 82         |
| 2.3.3. El cerebro emocional. . . . .  | 84         |
| 2.4. La relación entre cognición y emoción . . . . .                                  | 86         |
| 2.5. Estrategias de afrontamiento para la gestión . . . . .                           | 90         |
| 2.6. El estrés: concepto, causas y tipologías . . . . .                               | 93         |
| 2.6.1. Conceptualización del estrés . . . . .   | 93         |
| 2.6.2. Causas del estrés . . . . .  | 94         |
| 2.6.3. Tipologías del estrés . . . . .  | 94         |
| 2.7. El estrés: pensamientos automáticos y distorsiones<br>cognitivas . . . . .       | 95         |
| 2.7.1. Técnicas cognitivas para afrontar el estrés . . . . .                          | 98         |
| 2.7.2. Técnicas fisiológicas de control del estrés . . . . .                          | 102        |
| Bases teóricas y experimentales . . . . .   | 102        |
| Relajación progresiva . . . . .   | 104        |
| Técnicas de respiración . . . . .   | 109        |
| Bibliografía. . . . .   | 111        |
| <b>3. Habilidades . . . . .</b>   | <b>115</b> |
| 3.1. Habilidades comunicativas . . . . .  | 115        |
| 3.1.1. Teoría de la comunicación . . . . .  | 115        |
| El cambio de actitud por medi . . . . .   | 117        |
| experiencia directa. . . . .  | 118        |
| La mera exposición . . . . .  | 118        |
| El condicionamiento clásico . . . . .   | 119        |
| Atender a las expectativas, prejuicios y estereotipos . . . . .                       | 120        |
| El cambio de actitud por medio de la experiencia<br>socialmente mediada . . . . .     | 121        |
| 3.1.2. ¿A quién hablamos? . . . . .   | 125        |
| El contexto escolar . . . . .   | 128        |
| 3.1.3. Un nuevo enfoque. ¿Comunicación efectiva?<br>¿Comunicación afectiva! . . . . . | 131        |
| 3.1.4. Las buenas prácticas en la comunicación . . . . .                              | 133        |

|  |     |
|--|-----|
| 3.2. Habilidades en el trabajo en equipo y motivación . . . . .              | 136 |
| 3.2.1 Características de los grupos y los equipos. . . . .                   | 136 |
| 3.2.2. Elementos importantes en los equipos de trabajo. . . . .              | 138 |
| 3.2.3. Características y estilos de liderazgo . . . . .                      | 140 |
| 3.2.4. La motivación y la comunicación en los equipos<br>efectivos. . . . .  | 143 |
| 3.2.5. Técnicas para trabajar en equipo . . . . .                            | 146 |
| Mesa redonda . . . . .   | 147 |
| Método <i>kanban</i> . . . . .   | 148 |
| Lluvia de ideas o <i>brainstorming</i> . . . . .                             | 148 |
| Philips 66 . . . . .   | 149 |
| <i>Role playing</i> . . . . .  | 150 |
| 3.3. Habilidades creativas. . . . .  | 152 |
| 3.3.1. De la imaginación a la creatividad social . . . . .                   | 152 |
| 3.3.2. Soluciones creativas a conflictos . . . . .                           | 155 |
| Reordenar los elementos del problema. . . . .                                | 156 |
| Saber cocinar pasteles . . . . .   | 159 |
| Asumir riesgos. . . . .  | 161 |
| Soluciones a plazos. . . . .   | 162 |
| Creatividad según objetivos . . . . .  | 162 |
| 3.3.3. Métodos. . . . .  | 163 |
| Bibliografía. . . . .  | 164 |
| Habilidades comunicativas . . . . .  | 164 |
| Trabajo en equipo y motivación . . . . .                                     | 165 |
| Habilidades creativas. . . . .   | 166 |
| Anexo: Soluciones a los acertijos . . . . .                                  | 167 |
| <br>   |     |
| 4. Convivencia social. . . . .   | 169 |
| 4.1. Preámbulo. . . . .  | 169 |
| 4.2. Construyendo convivencia . . . . .                                      | 170 |
| 4.3. Entender la convivencia . . . . .                                       | 171 |
| 4.3.1. La dimensión individual. . . . .                                      | 172 |
| 4.3.2. La dimensión social. . . . .  | 173 |
| 4.3.3. La interacción entre ambas dimensiones: la<br>participación . . . . . | 176 |
| 4.3.4. El producto final: la convivencia. . . . .                            | 178 |
| 4.4. Convivimos en sociedad . . . . .  | 181 |
| 4.4.1. ¿Qué es una sociedad?. . . . .  | 181 |
| 4.4.2. ¿Seguridad y libertad al mismo tiempo? . . . . .                      | 182 |
| 4.4.3. Piezas para el puzle . . . . .  | 184 |



|  |     |
|--|-----|
| 4.4.4. La visión de sociedad de Parsons . . . . .                    | 190 |
| 4.4.5. Buscando el proyecto común . . . . .                          | 191 |
| 4.5. Los modelos de sociedad. . . . .                                | 192 |
| 4.5.1. Estados y naciones. . . . .                                   | 194 |
| 4.5.2. Los modelos de Estado . . . . .                               | 200 |
| Estado centralizado o unitario . . . . .                             | 201 |
| Estado autonómico . . . . .  | 201 |
| Estado federado. . . . .   | 203 |
| Confederación de estados . . . . .                                   | 204 |
| Estados asociados . . . . .  | 206 |
| Estructuras supranacionales . . . . .                                | 207 |
| 4.5.3. Estado y religión . . . . .                                   | 209 |
| Teocracia . . . . .  | 211 |
| Estado confesional . . . . .   | 211 |
| Estado aconfesional . . . . .  | 211 |
| Estado laico. . . . .  | 213 |
| Ateísmo de Estado. . . . .   | 214 |
| 4.5.4. ¿Qué camino está tomando la Unión Europea? . . . . .          | 214 |
| 4.5.5. ¿Cuál es el mejor modelo para la convivencia? . . . . .       | 215 |
| 4.5.6. Los flujos migratorios . . . . .                              | 216 |
| 4.6. Sociedad y género . . . . .                                     | 221 |
| 4.6.1. Bajo el iceberg: razones culturales y estructurales . . . . . | 224 |
| 4.6.2. La brecha laboral. . . . .                                    | 225 |
| 4.6.3. Ascender . . . . .  | 227 |
| 4.6.4. Otros modelos. . . . .  | 229 |
| 4.6.5. Igualdad social y género: feminismo. . . . .                  | 230 |
| 4.7. Retos para la convivencia . . . . .                             | 232 |
| Bibliografía. . . . .  | 233 |