

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

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) 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 blandos¹ 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 régimen² 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.

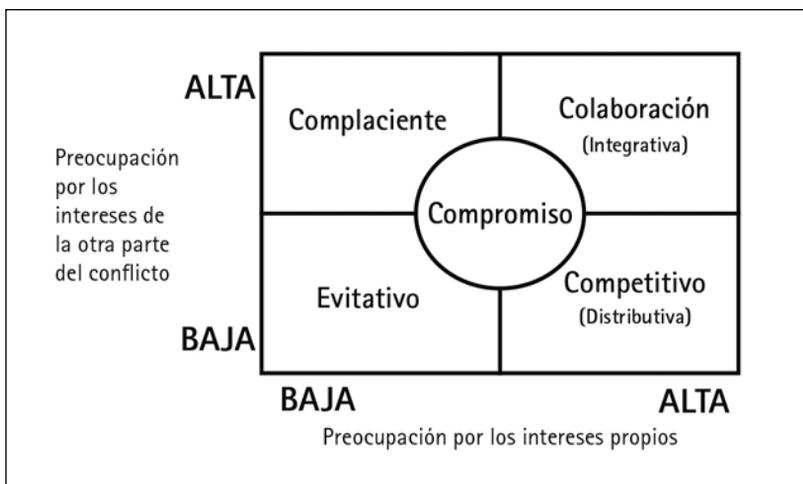


Figura 1. Estrategias de resolución de conflictos. Elaboración propia a partir de Blake y Mouton (1964).

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

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
2. Estrategias de gestión emocional y control del estrés.	75
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 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
3. Habilidades	115
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 socialmente mediada	121
3.1.2. ¿A quién hablamos?	125
El contexto escolar	128
3.1.3. Un nuevo enfoque. ¿Comunicación efectiva? ¿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 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
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 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