



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº16 –MARZO DE 2009

## “EL CONFLICTO EN EL GRUPO”

AUTORÍA <b>MARIA DEL CARMEN PASTOR SANTOS</b>
TEMÁTICA <b>EL CONFLICTO ENTRE INDIVIDUOS</b>
ETAPA <b>EDUCACIÓN INFANTIL</b>

### Resumen

Son diversos los conflictos que pueden surgir entre los individuos como: conflictos intrapersonales, conflictos interpersonales, conflictos grupales, conflicto intergrupales, conflicto entre facilitador y grupo, por la relación entre los agentes implicados y por la naturaleza de las opiniones enfrentadas. Por ello, hemos de conocer las causas que provocan el conflicto.

### Palabras clave

Conflicto, evitación, suavización, supresión, compromiso, confrontación y negociación.

### 1. INTRODUCCIÓN.

Podemos definir el conflicto diciendo que consiste en el enfrentamiento o colisión existente entre

dos interpretaciones diferentes sobre la misma realidad objetiva que tienen dos agentes diferentes aunque relacionados.

Dicho de otro modo: Ante un hecho concreto, dos puntos de vista distintos chocan entre sí al ser aparentemente imposible conciliarlos. El conflicto, en base a esta definición, puede clasificarse en distintos tipos.

### 2. TIPOS DE CONFLICTOS:

Podemos clasificar los conflictos atendiendo a la definición presentada, en los siguientes:



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº16 –MARZO DE 2009

## 2. 1 CONFLICTOS POR LOS AGENTES IMPLICADOS:

### - Conflictos intrapersonales:

Son aquellos que padecen los individuos consigo mismos (conflictos en el interior de la persona, según la raíz metodológica). Es decir, son la consecuencia de producirse un choque entre dos motivaciones personales. Son, en definitiva aquellas veces en que decimos “estoy hecho un lío” y sentimos que tenemos que tomar una decisión sobre algo, decidimos por una cosa o por otra. Determinar como válido un punto de vista u otro.

Los conflictos intrapersonales son una potencial fuente de desequilibrio de las relaciones personales y de la dinámica de grupo, ya que afectan a la forma en que la persona que los sufre se muestra ante los demás. Es más difícil relacionarnos con una persona que esté atravesando un conflicto interno porque se siente más vulnerable y tiende a sobreprotegerse.

Las personas con más cantidad de conflictos internos son aquellas que tienen un bajo nivel de coherencia interna, es decir, que padecen un desequilibrio entre lo que son (y lo que hacen) y por otro lado lo que les gustaría ser (y hacer). Por otro lado, los conflictos internos tienen mucha relación con la capacidad de autovaloración personal, esto es, autoestima. Una persona con un alto grado de conocimiento sobre sí misma y que se acepte con plenitud, padece pocos conflictos interpersonales.

Eso no quiere decir que tenga que ser una persona atractiva, agradable, popular... Puede ser tímida, retraída, físicamente nada especial y sin embargo haber internalizado perfectamente ese modo de sentir y de ser, minimizando el conflicto interior.

Parece existir cierta relación entre la “sensibilidad interior” de las personas o la tendencia a experimentar conflictos internos y el estadio evolutivo en que nos encontremos. Quizás la edad clave y en la que mayor cantidad de “comeduras de coco” y conflictos se dan, es la de la adolescencia. Ericsson denominó a estos problemas crisis de identidad y son más complejos de lo que creemos.

### - Conflictos interpersonales:

Son aquellos que dos individuos tienen entre sí. Si en el conflicto interviene directa o indirectamente una tercera persona, el conflicto ya es grupal, ya que de una u otra forma esta tercera persona se verá afectada por el conflicto que mantienen las otras dos.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº16 –MARZO DE 2009

Este matiz es muy importante, ya que muchos conflictos aparentemente interpersonales tienen su origen en una tercera persona. Por ejemplo, si dos amigos discuten por un tercero que se sitúa al margen de la discusión, el conflicto originado repercute sobre éste de forma directa o indirecta. Por eso, a la hora de tratar el problema, con frecuencia se incluye a esta tercera persona, ya que el conflicto deja de ser interpersonal y se convierte en grupal, y los problemas de grupo se tratan con todo el grupo.

Un típico ejemplo de conflicto interpersonal lo encontramos en la lucha por el liderazgo en el seno de un grupo. La visión sobre las necesidades del grupo difieren en dos líderes potenciales, que casi siempre suelen ser el líder de tarea (aquel que considera que la necesidad y objetivo del grupo radica en la culminación de la tarea) y el líder socioemocional (que valora como prioritaria la calidad de la relación entre los miembros del grupo).

El líder de tarea es capaz de sacrificar las buenas relaciones entre los miembros del grupo en aras de un mejor rendimiento; mientras que el líder socioemocional desea que por encima de todo, las personas que componen el grupo se encuentren a gusto en su seno, aunque para ello hay que disminuir el rendimiento. Sus visiones de las necesidades del grupo son antagónicas en muchos casos, lo que provoca un conflicto entre ellos.

Otro caso frecuente de conflicto interpersonal sucede cuando los papeles o funciones de los miembros de un grupo no se hallan bien definidas, y un individuo pretende ocupar el sitio de otro. El cambio de roles en el grupo, provoca una importante cantidad de conflicto interpersonal.

El conflicto que se desata entre dos personas, rápidamente se contagia a otros pares, afectando al grupo y creando al final un mal ambiente que perjudica a toda la trama de relaciones intergrupales, deteriorando al grupo en general.

#### - **Conflictos grupales:**

Implican a un colectivo de personas que se definen a sí mismos como grupo (pandilla, mesa de trabajo, equipo...). No tienen que implicar directamente a todos los miembros del grupo a la vez. Basta con que tres de sus miembros estén "en el ajo". De todos modos, al final todos los miembros del grupo se verán afectados.

El conflicto grupal es el más difícil de solucionar, ya que implica la división del grupo en varias posturas aparentemente irreconciliables por las que los diferentes miembros del grupo



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº16 –MARZO DE 2009

deberán tomar partido. Un ejemplo, lo tenemos en la selección de las actividades a las que se dedica el grupo. Podemos activar un conflicto grupal en el aula con sólo plantear dos alternativas de actividad diferentes que no puedan realizarse a la vez y que las dos resulten igualmente atractivas para los componentes del grupo.

El conflicto grupal debe solucionarse a través del consenso, y en esto radica precisamente la dificultad de su solución.

No existen grupos totalmente cohesionados, ya que están compuestos por individuos diferentes con expectativas diversas y metas distintas. Lo que sucede es que estas diferencias se pueden aproximar mucho en grupos cohesionados, lo que disminuye la frecuencia de conflictos. Por lo tanto, uno de los objetivos fundamentales es buscar la estabilidad y cohesión de los grupos.

#### **- Conflicto intergrupual:**

Es el enfrentamiento que se produce entre diferentes grupos. Un grupo, es un conjunto de individuos a los que unen objetivos y características más o menos comunes y homogéneas. Se produce conflicto entre dos grupos cuando los objetivos que persiguen o su forma de llevarlos a la práctica son antagonistas.

Un ejemplo, lo tenemos en los grupos diferentes que se encuentran dentro de la misma clase en virtud del sexo, objetivos, centros de interés, etc. Existe un elevado grado de conflicto cuando la realización del objetivo de un grupo implica que otro no puede llevar a cabo el propio. Por ejemplo: En un aula puede existir un grupo de alumnos desmotivados a los que no les interesa el rendimiento y su interés se centra exclusivamente en “pasarlos bien” el rato de clase. Su interés chocará frontalmente con la del grupo de alumnos trabajadores que están enfocados al aprendizaje, ya que al armar jaleo, quitan posibilidades al otro grupo.

#### **- Conflicto entre facilitador y grupo:**

Existen grupos cuya función es la de producir. Estos grupos, tienen una misión que cumplir en un entorno y con unos materiales determinados. Además, son dirigidos por una persona que, aunque forma parte del grupo, se halla situada en un nivel de responsabilidad distinta, ya que es la persona encargada de que el grupo produzca.

En el ámbito escolar, el profesor/a es llamado facilitador. Facilitador de la producción y la forma en que lo hace puede estar en consonancia con las experiencias del grupo o no. Es decir,



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº16 –MARZO DE 2009

a una clase puede “caerle bien un profesor o profesora” o no. En el caso de que el facilitador/a (profesor o profesora) no sea querido/a por su grupo de alumnos y alumnas, se producen conflictos entre éste y el grupo de alumnos/as, perjudicándose gravemente el rendimiento.

## **2.2 Por la relación entre los agentes implicados:**

Además de los tipos que acabo de aludir en relación a las características de los agentes implicados, el conflicto depende también de la calidad de la relación que mantienen estos agentes.

Por ejemplo, en un conflicto interpersonal, si los implicados son amigos del alma que se conocen muy bien y tienen muchas experiencias vividas juntos, el conflicto es inicialmente de mucha magnitud y aparatosidad, pero se desactiva pronto y no implica a muchas personas, ya que ningún miembro del grupo conoce a los implicados tanto como ellos mismos.

Sin embargo, si la relación que mantienen es superficial, el conflicto empieza casi inapreciablemente pero se puede larvar y prolongar mucho tiempo, ya que los implicados buscan aliados en el resto de miembros del grupo.

En el caso de los conflictos entre grupos distintos, el conflicto es proporcionalmente más grave conforme la relación de los dos grupos es mayor. Podemos decir que es más difícil que se produzca un conflicto entre dos grupos de amigos de la misma pandilla, que entre grupos que casi no se conocen; pero el conflicto será más grave y tendrá mayores repercusiones en el primer caso que en el segundo.

## **2.3 Por la naturaleza de las opiniones enfrentadas.**

Los conflictos siempre se producen cuando las posiciones egoístas de los agentes implicados son percibidas como incompatibles e irreconciliables.

Existen posiciones más irreconciliables que otras y además influye la habilidad de los agentes para negociar posiciones intermedias.

## **3. TRATAMIENTO DE LAS DIFERENCIAS EN EL GRUPO.**



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº16 –MARZO DE 2009

La base del conflicto radica en las diferencias existentes entre los miembros de un mismo grupo. Somos todos diferentes, aunque nuestras posiciones puedan aproximarse más o menos. Por eso, el conflicto en el fondo no es algo tan negativo, ya que a través del conflicto y su resolución, el individuo encuentra una evidencia del respeto a su posición personal y su individualidad y al mismo tiempo aprende a respetar otras formas de entender la realidad.

El docente o la docente que facilita las relaciones interpersonales del grupo-aula como instrumento pedagógico, provoca conflictos en el grupo como instrumento para favorecer la evolución del grupo y la madurez de sus miembros.

Por eso, es imposible e inadecuado erradicar todo el nivel de conflicto subyacente que puedan tener los grupos humanos. Pero al mismo tiempo, el conflicto sin solución es perjudicial y negativo, ya que despoja al mismo conflicto de su dimensión socializadora y educativa.

### **3.1 Reacciones de los miembros del grupo ante las diferencias.**

Ante las diferencias entre las personas se dan diversas posturas que forman parte del estilo que los individuos tienen de relacionarse con los demás. Citando a Blake y Moutn, se pueden destacar cinco tácticas básicas que los individuos tienen a la hora de enfrentarse a las diferencias:

#### **- Evitación:**

Se utiliza con frecuencia y se justifica invocando el dicho de que “el tiempo cura todas las heridas”, lo cual es sólo parcialmente cierto, ya que el conflicto puede larvarse indefinidamente, perjudicando con el paso del tiempo sus posibilidades de solución y dañando las relaciones entre los agentes implicados.

#### **- Suavización:**

Se invoca la lealtad, el espíritu de equipo, la colaboración y la necesidad de mantenerse unidos para “limpiar asperezas”, pero el conflicto continúa actuando subyacentemente pese a ello. Opinar que “no debería de existir el conflicto” no lo soluciona.

#### **- Supresión:**



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº16 –MARZO DE 2009

Consiste básicamente en negar la existencia del conflicto, haciendo uso del poder para imponerse y prohibir que las diferencias afloren y evitar así problemas.

- **Compromiso:**

Cada parte se priva de algo por igual en beneficio de la unidad, pero generalmente no queda ninguna completamente satisfecha, con lo que el conflicto no se soluciona, sino que se aplaza hasta la próxima situación desencadenante.

- **Confrontación:**

El conflicto se aborda directamente y se explora el proceso que ha tenido lugar entre las partes a fin de localizar las fuentes del conflicto, aclarar malentendidos y encontrar soluciones mutuamente satisfactorias. Esta es la posición más constructiva, pero también la más costosa.

#### **4. CAUSAS DE LOS CONFLICTOS ENTRE LOS GRUPOS.**

En todos los grupos sucede que existen multitud de subgrupos que mantienen niveles de interacción y relación entre ellos. Por eso, un porcentaje muy importante de conflictos en el grupo global consiste en la suma de conflictos entre estos subgrupos que lo componen. Un análisis de las causas de estos conflictos nos acerca a la solución de los mismos:

- Los grupos no se encuentran aislados. Se produce un trasvase desde el entorno social próximo hacia dentro y desde dentro hacia el entorno social. Los conflictos y situaciones globales son, con frecuencia adoptados por los grupos más pequeños y viceversa, es decir, que los conflictos entre los grupos pequeños afectan también al tejido social más amplio. Un ejemplo: Si el clima social de un centro es caótico y desordenado proliferando conductas disruptivas, es normal que exista el mismo problema en el seno de las aulas.
- Por su cohesión y oficiosidad, los grupos informales (que no están sometidos a una jerarquía piramidal) constituyen una base idónea para el surgimiento de conflictos y presiones intencionadas: se convierten en una vía adecuada para canalizar maniobras de ataque y defensa en cualquier posición de interés. Las aulas funcionan como grupos informales, ya que es la forma de favorecer los procesos de enseñanza- aprendizaje. Todos los alumnos y alumnas son iguales y se pretende que sus relaciones sean libres e igualitarias, lo que produce cierta desorganización interna que es un caldo de cultivo fabuloso para el surgimiento del conflicto.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº16 –MARZO DE 2009

Pongamos el caso de las escuelas tradicionales de hace unos años: un rígido sistema de enseñanza unido a una progresión o promoción del alumnado en base a su rendimiento escolar que hacía que unos alumnos/as fuesen “mejores” que otros, restringía el grado de interacción entre los individuos lo que conllevaba menos problemas en general. En el nuevo sistema, se fomenta la relación libre en el alumnado, las actividades grupales, etc, lo que aumenta inevitablemente el grado de conflicto.

- En toda organización se produce un fenómeno espontáneo que tiene que ver directamente con la tensión entre los grupos. Resulta que cuando dos grupos parecidos conviven y se relacionan a diario y además son muy parecidos (caso de los subgrupos en el aula) se genera automáticamente, por un lado una creciente tensión entre los dos. Parece que los subgrupos pensarán que han de ser fuertes y estar unidos para competir con el otro. No importa el tamaño, la categoría o la madurez de los grupos. Es un hecho imposible de evitar siempre que se produce la situación que lo provoca: homogeneidad entre los grupos (parecido) y proximidad entre ellos.
- Las intervenciones informales de la autoridad, a todos los niveles, pueden generar también conflictos en el grupo. En el ambiente escolar, la mayoría de las intervenciones del profesor o profesora son formales. Es decir, el profesor/a asume un papel socialmente aceptado que le capacita para tomar decisiones. Sin embargo, una parte de las interacciones que ha de hacer con el alumnado son informales cuando así lo cree conveniente. Algunos ejemplos de este tipo de interacciones son:
  1. Encomendar a determinados alumnos/as algunas responsabilidades que se salen de lo normal como instrumento para modificar su conducta, formarlos en la responsabilidad y la autonomía.
  2. Otorgar a determinados subgrupos recompensas o privilegios no prescritas de antemano con el fin de mejorar el rendimiento.
  3. Conceder mayores responsabilidades a determinados elementos del grupo (individuos, pares o subgrupos) que a otros.
  4. Adaptar la organización de los grupos de trabajo y del aula en general en base a conveniencias circunstanciales.

Todas estas intervenciones pueden generar un aumento de la tensión interna del grupo.

- La creación y mantenimiento de barreras. Pueden ser de tres clases:

C/ Recogidas Nº 45 - 6ºA 18005 Granada [csifrevistad@gmail.com](mailto:csifrevistad@gmail.com)



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº16 –MARZO DE 2009

- a) Barreras contra la asociación. El grupo más privilegiado, objetiva o subjetivamente, siempre tienen algo que ganar con la segregación o marginación de otros grupos o de otros individuos.
  - b) Barreras contra la comprensión. Se produce un alejamiento y hostilidad latentes.
  - c) Barreras contra la comunicación. Poco a poco la segregación se ahonda y la comunicación se dificulta.
- Cuando los grupos se crean dentro del aula de manera artificial, no son auténticos grupos, ya que los alumnos y alumnas en realidad no han elegido trabajar juntos. Ha sido el profesor/a el que ha constituido los grupos unilateralmente. Esto impide que el alumnado trabaje contento, ya que no elige nada y por lo tanto no son responsables de los resultados. Los grupos siempre han de ser naturales para disminuir el grado de conflicto. Un grupo natural es aquel en el que sus miembros comparten el sentimiento de pertenecerse. Esto sólo lo hacen los amigos.
  - Cuando las funciones de los grupos y de la tarea a la que se han de enfrentar no están claramente definidos, se produce un incremento del conflicto entre los grupos, ya que cada grupo trabaja sobre metas diferentes.
  - Cuando siempre es un grupo el que destaca sobre los demás (por su rendimiento, creatividad, buena relación, buen comportamiento, etc...). Es un poco envidiado por los demás, que aumentan el grado de conflicto y ponen al mejor grupo en su punto de mira.

#### **4.1. Prevención de los conflictos entre los grupos.**

La mejor solución para los conflictos intergrupos es la de prevenirlos. A continuación expongo algunas claves que el facilitador o facilitadora debe seguir para orientar el trabajo en pequeños grupos reduciendo el riesgo de conflicto:

- A pesar de dividir el trabajo global en pequeños grupos, se debe dar un énfasis mayor a la eficacia del grupo-aula como un todo, y además al papel desempeñado por cada subgrupo de trabajo en cuanto que contribuyen a esa eficacia. Así pues, se debe medir el valor de cada grupo de trabajo sobre la base de su contribución al esfuerzo total, más que de su eficacia individual.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº16 –MARZO DE 2009

- Se debe estimular un alto nivel de interacción y una comunicación intergrupo y se ayuden entre sí Las dinámicas de cooperación basadas en pequeños grupos son técnicas concretas que en sí mismas ayudan al cumplimiento de este objetivo.
- Debe haber una notada rotación de responsabilidades entre los grupos. Los grupos deben evolucionar en sus atribuciones para no estancar sus roles. De igual forma, debemos evitar realizar siempre actividades en las que un grupo en particular destaque sobre los demás. Hay que favorecer la variedad de actividades para que todos los grupos muestren su rendimiento sobre los demás grupos en actividades diferentes.
- Evitar una situación de ganancias y pérdidas. Orientar las actividades como concursos competitivos entre grupos produce un primer efecto de elevación de la cohesión interna de los grupos, incremento de la motivación y aumento del rendimiento global, pero a largo plazo crea el insostenible clima de competición constante que acaba por hacer irrespirable el clima social en el aula. La competición es como un veneno muy poderoso: A dosis muy bajas, minúsculas, facilita la curación, pero a dosis muy altas mata.
- Determinar las responsabilidades y roles de cada componente del grupo y de cada subgrupo en particular, así como definir operativamente una meta a la que se dirigirán los esfuerzos de todos, facilita la cooperación entre los grupos y disminuye el riesgo de conflicto. Renovar o rotar dichos roles y responsabilidades también contribuye positivamente.

Sin embargo, una vez que el conflicto se ha planteado, las soluciones son difíciles y costosas. Globalmente, habría que dirigir los esfuerzos hacia la reducción o disolución de la hostilidad, y las vías adecuadas podrían ser éstas:

- Reducción de la susceptibilidad personal frente a la amenaza supuesta.
- Reducción de las barreras contra la comunicación. Existen normalmente, más posibilidades de solucionar el conflicto cuando éste depende de normas compartidas que cuando representa la acción personal de un individuo del grupo. Por eso las normas asumidas por el grupo-aula en lo referente a la relación interna son de una importancia excepcional.

## 5. CONCLUSIÓN.

La negociación, es la forma más adecuada para la disolución del conflicto el conflicto. En el momento en que entramos en un proceso de negociación para solucionar un conflicto que enfrenta a diferentes posiciones, muchas veces opuestas, la comunicación revela su verdadera esencia de acto egoísta y motivado.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº16 –MARZO DE 2009

Por ello, desde el ámbito educativo hemos de proveer a los alumnos y alumnas de una serie de estrategias que les conduzcan a resolver los conflictos de modo pacífico, utilizando la comunicación como el mejor recurso, haciéndoles reflexionar sobre lo ocurrido y por qué ha ocurrido, dando oportunidad a todos de expresarse...

#### Autoría

---

- Nombre y Apellidos: MARIA DEL CARMEN PASTOR SANTOS
- Centro, localidad, provincia: PUENTE GENIL, CÓRDOBA
- E-mail: mcpasant@yahoo.es