

## Necesidad de capacitación docente en gestión de conflictos en el sistema educativo

Need for teacher training in conflict management in the educational system

Ramona Mabel Gauto Villasanti  
Universidad Iberoamericana, Paraguay  
ORCID ID: 0000-0002-0867-4427  
[mabelgautovillasanti@gmail.com](mailto:mabelgautovillasanti@gmail.com)

### RESUMEN

En este artículo, se presenta una aproximación a la Conflictología a través de una revisión bibliográfica de diferentes conceptos elaborados por estudiosos del conflicto. Además, se realiza un breve análisis de la naturaleza sistémica y compleja del sistema educativo, destacando la importancia de comprender la teoría de sistemas en este contexto. Se identifica el conflicto presente en el sistema educativo, así como en algunos de sus subsistemas, y se resaltan los innumerables desafíos asociados a su gestión. Se plantea que los programas de formación docente no brindan las capacidades necesarias para comprender y transformar estos conflictos de manera efectiva. Se exponen los elementos esenciales que componen el conflicto y la violencia, utilizando como base la teoría de Johan Galtung. Se subraya la importancia de comprender estos elementos para abordar de manera adecuada los conflictos en el ámbito educativo. Se señala la necesidad de mejorar los programas de formación docente para capacitar a los profesionales en la gestión efectiva de los conflictos en el sistema educativo.

*Palabras Clave:* Conflictología, sistema educativo, gestión de conflictos, formación docente.

### ABSTRACT

In this article, an approach to Conflictology is presented through a bibliographical review of different concepts elaborated by conflict scholars. In addition, a brief analysis of the systemic and complex nature of the educational system is made, highlighting the importance of understanding systems theory in this context. It identifies the conflict present in the educational system, as well as in some of its subsystems, and highlights the innumerable challenges associated with its management. It is argued that teacher training programs do not provide the necessary skills to understand and transform these conflicts effectively. The essential elements that make up conflict and violence are presented, using Johan Galtung's theory as a basis. The importance of understanding these elements in order to adequately address conflicts in the educational setting is emphasized. The need to improve teacher training programs to train professionals in the effective management of conflicts in the educational system is pointed out.

*Keywords:* Conflictology, educational system, conflict management, teacher training.



Este artículo está publicado con acceso abierto bajo una Licencia Creative Commons  
Autor corresponsal: Ramona Mabel Gauto Villasanti, e-mail: [mabelgautovillasanti@gmail.com](mailto:mabelgautovillasanti@gmail.com)

Cómo citar este artículo: Gauto Villasanti, R. (2023). Necesidad de capacitación docente en gestión de conflictos en el sistema educativo. *Aula Pyahu, Revista de Formación Docente y Enseñanza*. 1(1): 126-140, <https://doi.org/10.47133/rdap2023-11art9>

Conflicto o problema: ¿Cuál de los dos términos se utiliza normalmente en el ambiente familiar, laboral, educativo, vecinal, social?

Como docente, es importante comprender la importancia de diferenciar los términos "conflicto" y "problema". Ambos términos se utilizan en diferentes contextos, como puede ser en lo familiar, laboral, educativo, vecinal y social, pero no significan lo mismo.

Un problema se refiere a una situación que necesita ser resuelta. Es algo que requiere una solución para alcanzar un objetivo deseado. Un problema puede ser resuelto utilizando herramientas como la lógica, el razonamiento y la investigación para encontrar una solución adecuada.

Por otro lado, un conflicto es un desacuerdo o choque de intereses entre dos o más personas o grupos. Los conflictos pueden ser emocionales, psicológicos o físicos y, a menudo, son el resultado de diferencias en valores, necesidades, deseos y objetivos.

Es importante que docentes y estudiantes entiendan que, aunque un problema y un conflicto pueden parecer similares, la forma de abordarlos es diferente. En el caso de un problema, se busca una solución que sea beneficiosa para todos los involucrados. En cambio, en un conflicto, es necesario gestionar las emociones y las percepciones de cada persona involucrada para llegar a una solución que sea aceptable para todos.

Es inaplazable capacitar a docentes y estudiantes en la gestión de conflictos, ya que esta habilidad es crucial tanto en la vida cotidiana como en el entorno laboral. Al comprender la distinción entre un problema y un conflicto, se puede abordar de manera más efectiva una variedad de situaciones y trabajar para resolver los desacuerdos de forma constructiva.

La capacitación en gestión de conflictos permite desarrollar habilidades de comunicación efectiva, empatía y negociación. Al tener estas herramientas, los individuos pueden identificar los elementos clave de un conflicto, comprender las perspectivas y necesidades de todas las partes involucradas, y buscar soluciones que satisfagan a todos los implicados.

Al abordar los conflictos de manera constructiva, se fomenta un ambiente más armonioso y productivo tanto en el ámbito personal como en el profesional. La capacidad de gestionar los desacuerdos de forma efectiva promueve la colaboración, la resolución de problemas y el trabajo en equipo.

En conclusión, la capacitación en gestión de conflictos es esencial para docentes y estudiantes, ya que les permite abordar situaciones conflictivas de manera más efectiva y trabajar para resolver los desacuerdos de forma constructiva. Estas habilidades son fundamentales para promover un ambiente armonioso y productivo tanto en la vida cotidiana como en el lugar de trabajo.

Y desde esta perspectiva se presentan diferentes conceptualizaciones de estudiosos del tema. Ayala Peñaranda afirma acerca el

“conflicto” en lenguaje cotidiano puede tener una serie de inconvenientes interpretativos, pues este término suele tener diferentes acepciones y también diferentes sinónimos confundibles con la realidad semántica del término: el conflicto es considerado, la mayoría de veces, un proceso que implica de manera interna un choque de intereses, los cuales pueden ser analizados y, algunas veces, resueltos; lo que depende de la voluntad de las partes. (p. 80)

La esencia del argumento de Vinyamata Camp (2015) destaca que

los conflictos, la ausencia de paz y de armonía son constantes en la vida de las personas y de las sociedades. Intereses económicos, crisis de todo tipo, agresiones, forman parte del paisaje humano. Sin comprensión de los conflictos poco podremos hacer para que estos se reduzcan o se transformen en oportunidades de mejorar. La comprensión de los conflictos exige construir una Conflictología capacitada para entender el origen y las causas de los conflictos, su evolución y comportamiento. Por ello, la Conflictología incluye aportaciones de la Sociología, Antropología, Psicología (todas sus escuelas y tendencias), Neurología (muy necesaria para comprender los fundamentos biológicos de las emociones humanas). (p. 10)

De acuerdo a Esquivel et al. (2009) el “conflicto abarca aquellas situaciones en la que dos o más partes tienen intereses opuestos acerca de algo, y cuyo desenlace no suele ser una resolución definitiva, sino que constituye una etapa más o menos duradera en el desarrollo del mismo” (p. 9).

Un panorama general sobre el conflicto presentada en la publicación realizada por el Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes (2007) destaca que

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. (p. 13-14)

Muñoz (2004) plantea el conflicto como inherente a la cultura que desarrolla la humanidad como especie única y sostiene que

El conflicto acompaña a la humanidad desde sus inicios, y la cultura como elemento que diferencia al hombre del resto de los animales es el instrumento con el que se definen los vínculos, establecen relaciones con los animales, la naturaleza y entre nosotros mismos. Es el elemento con el que se intenta mediar en todas las situaciones difíciles donde se vive la cultura, los valores, las normas de conducta o las instituciones para abordar los diversos problemas con los que cohabitamos. También afirma que el éxito de la especie ha dependido de la capacidad de socializar las divergencias y convertirlas en energía creativa. (p. 143-151)

Según lo señalado por Toscano y García (2022) acerca de la importancia de la diferencia de términos en su obra publicada por Amado Alonso en 1932 donde plantea

la direccionalidad (es decir, los actos expresivos son menos directos que los comunicativos), lo que parece consecuente con el ejemplo que aquí se ofrece, una distinción entre *sentado* y *sentadito*, que encuentra en el uso del primer término únicamente significado comunicativo, y en el segundo también expresivo. (p. 248-249)

Buscando la objetividad científica desde el campo de la filología a la dimensión social del conflicto lingüístico sostiene

Problema de lengua, problema de pasión. De veras, lo que excita a las gentes es el conflicto; el problema, a unos pocos. Yo quisiera ahora ponerme a discurrir sobre el tema separando con cuidado de los valores y poderes afectados sus intereses teóricos.

El conflicto se vive, el problema se contempla. Y la busca de las bases auténticas del problema es de por sí placer y recompensa suficiente, aun descontando la ventaja práctica que se pueda derivar para nuestra actitud ante el conflicto (Alonso, 1932, citado en Toscano y García, 2022).

El conflicto es inherente al ser humano, a la vida en sociedad, a las organizaciones, instituciones, comunidades, países. El desafío no está en evitarlos, sino en cómo transformarlos y gestionarlos.

## **SISTEMA Y SUBSISTEMA**

Tras una breve consideración acerca de que el conflicto es parte inherente del devenir de la vida, a continuación, se procederá a situar dicho conflicto en uno de los sistemas más complejos de la organización humana: el sistema educativo.

Para lograr este objetivo, resulta relevante examinar los conceptos de "sistema" y "subsistema", citando a Marinés Suarez (1999), quien describe que

la teoría general de los sistemas nos ha llevado a reconocer que vivimos conformando múltiples sistemas, más o menos complejos, pero siempre estamos dentro de sistemas, cada sistema está compuesto por sus elementos y las relaciones entre dichos elementos y entre sus atributos. En todo sistema hay interacciones que atraen, cohesionan a los elementos del sistema; a estas interacciones las llamaremos atrayentes o atractoras en el comienzo de toda relación se parte de la ilusión de que el otro es igual a uno, que tenemos los mismos intereses, necesidades, creencias, etc., y después, por suerte, nos damos cuenta de que también existen diferencias. (p. 71-73).

En este sentido, Salgado Soto y Parra Flores (2021), según la teoría general de sistemas basado en diferentes autores, presentan como un fenómeno que ha invadido todos los campos de la ciencia, incluso, el pensamiento del ser humano considerando que los sistemas pueden ser socioculturales, biológicos, físicos, tecnológicos, matemáticos, entre otros.

Ensuncho Hoyos y Almanza Barilla (2021) señalan cómo están estructurados los sistemas educativos necesarios para la formación de los sujetos que se desempeñarán en la sociedad del mañana y que necesitan de sistemas educativos para la transmisión organizada y estructurada de los conocimientos y valores permitiendo viabilidad y sostenibilidad productiva de las naciones en las futuras generaciones.

El mundo concebido en la actualidad es un mundo cambiante que está sujeto constantemente a grandes retos que desafían constantemente las políticas educativas de las naciones, que afrontan graves problemas como el calentamiento global, la migración, la discriminación, el hambre y la desigualdad social; por lo tanto los sistemas educativos deben garantizar la formación integral de ciudadanos con pensamiento global, que desarrolle no solo competencias cognitivas e intelectuales, sino que desarrollen habilidades socioemocionales y ambientales que ayuden a mitigar los efectos devastadores del crecimiento económico y poblacional. (p. 144-156)

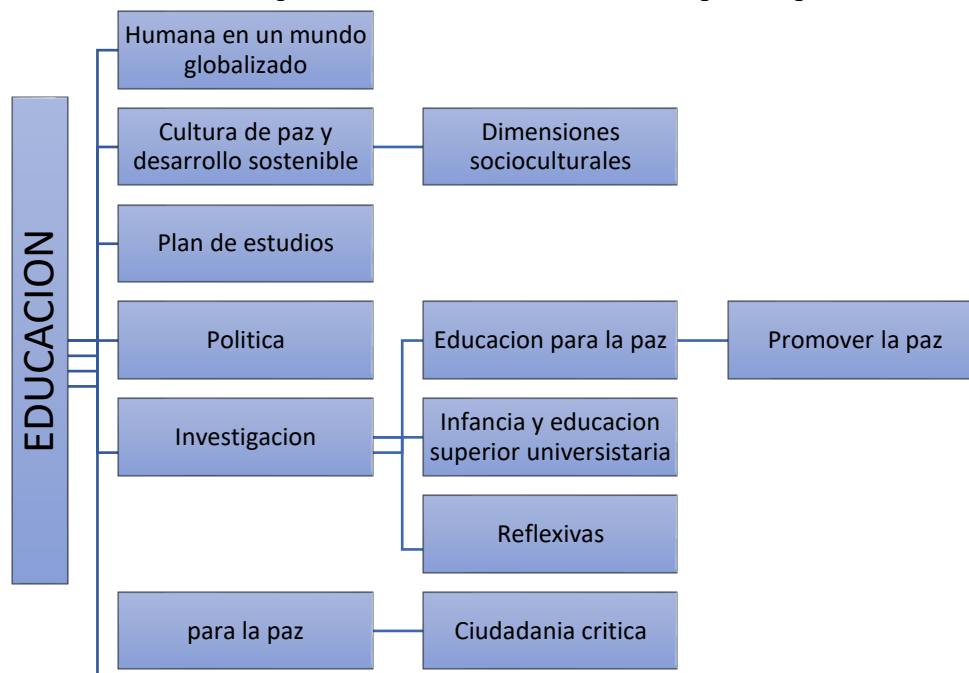
## **EL CONFLICTO EN EL SISTEMA EDUCATIVO**

La situación planteada por Ciffone et al. (2013) acerca del conflicto en el escenario escolar señala que

El conflicto subyace al funcionamiento interpersonal e institucional; provoca dificultades y sufrimientos a las personas, pero también habilita la comunicación, el cuestionamiento, el cambio, la movilización de lo instituido, en fin: la creación de nuevas matrices de sentido. Para las instituciones educativas, que no sólo reflejan el mundo social, sino que lo proyectan, es vital que los procesos formativos de las nuevas generaciones que en ella tienen lugar, se orienten hacia el diálogo, la convivencia, la tolerancia y el reconocimiento de la diferencia. (p.193)

Santamaria-Cardaba (2019) expone las relaciones existentes relativas a la palabra “educación” en la investigación acerca de ¿Cuál es el status de la educación para la paz en el ámbito científico actual? los resultados arrojados indican un aumento de estudios sobre esta cuestión y la necesidad de impulsar una educación centrada en la paz y la igualdad en todos los ámbitos.

Esquema 1. Estatus de la educación para la paz



Nota: Adaptado de “¿Cuál es el status de la educación para la paz en el ámbito científico actual? (p. 68), por Santamaria-Cardaba, 2019, *Revista científica sobre diversidad cultural*, 3.

En este esquema, Santamaria-Cardaba, resume las diferentes características siendo la más destacada: “educar para impulsar una cultura de paz que abogue por un desarrollo sostenible y humano en un mundo globalizado”.

La educación para la Paz se basa en tres conceptos básicos (García & Ugarte, 2002, citado en Esquivel & García, 2018):

- a- Paz positiva: condiciones de vida digna, cooperación, respeto y confianza mutua.
- b- La no violencia: Incentivar actitud crítica en alumnos y docentes frente a injusticias y que la violencia no es la respuesta.
- c- Manejo creativo del conflicto: la violencia destruye e impide generar alternativas de transformación del conflicto en un marco de respeto, igualdad, justicia.

Cabe destacar que

El contexto social actual, marcado por la inseguridad, la violencia y las malas relaciones interpersonales en el ámbito escolar, son razones suficientes para impulsar el desarrollo de programas que mejoren la convivencia y, en consecuencia, la gestión de conflictos. Pero, sobre todo, resulta imprescindible formar al personal docente de las instituciones en la gestión de conflictos, esto supone desarrollar competencia para regular la convivencia. En este orden de ideas, los programas formativos en este campo son una herramienta eficaz para potenciar las competencias docentes en el terreno de la convivencia y la resolución de conflictos. (Córdoba Alcaide et.al., 2010, citado en Obaco Soto, 2019, p. 39-40)

Básicamente, el sistema educativo, uno de los más complejos, al mismo tiempo es parte de un suprasistema que lo conforman diferentes subsistemas donde cada uno de ellos es un sistema en sí mismo con sus conflictos, desafíos y potencialidades relacionándose entre sí y desde ese relacionamiento surgen nuevos conflictos y desafíos que deben ser gestionados o trabajados.

Según la extensa bibliografía acerca del sistema educativo cabe destacar que comprende diversos subsistemas que desempeñan roles fundamentales. Estos subsistemas incluyen el subsistema de alumnos, el subsistema de docentes, gremios y sindicatos, el subsistema de directivos administrativos y pedagógicos, el subsistema de personal administrativo, el subsistema de padres y asociaciones de padres, el subsistema de técnicos y otros profesionales, y los subsistemas vinculados a la comunidad y los vecinos.

A continuación, pasamos a mencionar algunos de los conflictos que se generan en cada subsistema.

**Conflictos en el Subsistema de alumnos:** Estos pueden ser desde conflictos de relacionamiento entre ellos, rendimiento académico, disciplina, integración y participación en diferentes actividades, absentismo, maltrato, acosos, insultos entre otros.

Es importante señalar que conflicto no es sinónimo de violencia. Aunque el componente de violencia está muy presente en todos los ámbitos, y el sistema educativo no escapa de ella, conviene destacar lo mencionado por Nahuel di Napoli (2018) en investigaciones realizadas sobre violencia en el ámbito escolar donde destacan tres importantes perspectivas a nivel mundial. La primera, desde un enfoque criminológico cuando se restringe la violencia en las escuelas a cuestiones ilegales tipificadas en el código penal, serían los comportamientos “protodelictivos”. La segunda perspectiva, desde el campo psicoeducativo focalizando su estudio en el bullying que consiste en hostigamiento a través de actos intencionados reiterados continuamente y que causan daño o hieren a las víctimas – lógica víctima y victimario. Y la tercera perspectiva, desde lo socioeducativo donde se observan contextos socioculturales e institucionales en los que se producen las violencias y los sentidos que los actores le otorgan.

**Conflictos en el Subsistema de docentes/gremios/sindicatos:** algunos de ellos como reclamos salariales, pagos adeudados, despidos, renovación de contratos, condiciones materiales inadecuadas para el desarrollo de su labor, clima emocional - laboral insatisfactorio, altos niveles de stress, tratos discriminatorios, grupismos.

**Conflictos en el Subsistema de directivos administrativo/pedagógico:** llegan a experimentar aislamiento, stress, responsabilidades que exceden su capacidad de gestión, exceso de burocracia, denuncias ante superiores y denuncias judiciales.

El concepto de micropolítica que introduce Ball (Ball, 1989, citado en Tahull y Montero, 2015) describe una realidad oculta pero no menos real de las luchas, relaciones de poder, emociones para obtener reconocimientos de parte de la institución ya sean estos cargos específicos, horarios y especialidades más atractivos o con más carga horaria que serían las relacionadas con gratificaciones materiales y están además las inmateriales como gozar de la estima del equipo directivo donde el rol del director jugará un papel fundamental ya que es la expresión de la autoridad de la institución. La mejor forma de abordar la complejidad de los desafíos y conflictos en este subsistema es la unión de todo el claustro.

**Conflictos en el Subsistema de administrativos:** Se pueden identificar diversos conflictos en el subsistema de administrativos, como la insuficiencia en el desarrollo de perfiles para cada puesto, una definición deficiente de funciones, la falta de un manual de funciones actualizado acorde a la institución, la carencia de manuales de organización y métodos, la ausencia de apoyo tecnológico en las tareas administrativas, presupuestos desfasados e inflexibles, una mayor necesidad de planificación y organización a nivel institucional, designación de nuevas tareas sin una planificación adecuada, y una escasa o nula actualización y capacitación del personal administrativo.

Redorta (2020), acerca de las causas de los conflictos crónicos en las organizaciones, sostiene que

Las decisiones administrativas no adoptadas con anticipación o poco transparentes o directamente injustas, acostumbra a ser otra fuente de cronificación. Una cascada de recursos judiciales permite ver claro que se tardarán años en hallar una solución satisfactoria. Y, si ésta lo es, la implementación de la misma puede resultar imposible de aplicar. (p. 99)

**Conflictos en el Subsistema de padres/Asociaciones de padres:** diferentes tipos de familias que según su conformación relacional tienen sus propios desafíos, conflictos, necesidades. Familias conformadas por ambos padres e hijos; por madre e hijos; con padre e hijos; familias ensambladas; familias expandidas; familias conformadas por hermanos y tíos, entre otras. Enfrentamientos entre diferentes asociaciones de padres.

**Conflictos en el Subsistema de técnicos/Otros profesionales:** desconocimiento de cómo funciona la comunidad educativa; infraestructura deficiente para implementar nuevos recursos técnicos; recursos insuficientes para mantenimiento/modernización de infraestructura y contratación de profesionales externos entre otros.

**Conflictos en el Subsistema Vecinos/comunidad:** servicios de seguridad ciudadana, negocios, transporte público. El contexto donde esta inserta la institución influirá positiva o negativamente en ella y su interacción.

Este listado, como un pantallazo, no agota los subsistemas que interactúan en el complejo sistema educativo. En cada uno de estos subsistemas se generan y deben gestionarse diferentes tipos de conflictos, el subsistema de alumnos tiene sus intereses y necesidades que pueden entrar en contraposición con el subsistema de padres, con el subsistema de docentes, con el subsistema del personal administrativo.

Es evidente que

Al estudiar un centro escolar hay una serie de rasgos que deben regir nuestro análisis, por cuanto diferencias en esta organización del resto, son: estructura compleja, importancia del entorno, de los intereses personales y de sus condiciones informales,

alto grado de autonomía de los profesores, etc. (Bernal,2006, citado en Pareja Fernández, 2009)

Pareja Fernández (2009) establece que es necesario comprender cada institución educativa, que va construyendo a través del tiempo su propia historia que estará determinada por el tipo de organización, estructuras y relaciones que establezca; compuesto por personas interdependientes ocupando diferentes cargos y funciones con interés y valores que muchas veces entraran en conflicto.

Jares (1997), nos presenta tres formas de gestionar los conflictos en el ámbito educativo, poniendo de relieve que los programas de formación docente no capacitan para comprender, enfrentar y transformar los conflictos, que serán numerosos, con los que se encontrará el docente desde cualquier rol o función que ocupe dentro del sistema.

**La visión tecnocrática-positivista del conflicto.** Aún prevalece en nuestra sociedad y en el sistema educativo la concepción del conflicto como una cuestión negativa sinónimo de violencia o patología que hay que evitar y corregir; aquella que lo califica como algo negativo, no deseable, sinónimo de violencia, disfunción o patología y, en consecuencia, como una situación que hay que corregir, y, sobre todo, evitar. Afirma que esta concepción negativa del conflicto afecta todos los ámbitos, tanto en la enseñanza como en los materiales curriculares y el currículo que transmiten una visión *aconflictiva* en lo social como en lo científico. En lo organizativo el conflicto se produce por una mala planificación o por falta de previsión.

**La visión hermenéutico-interpretativa del conflicto.** Se analiza que cada evento es irrepetible y condicionado por interpretaciones y percepciones de las partes, reduciendo el conflicto a una perspectiva individual, en términos de necesidades individuales. De esta forma se niega el conflicto, pero se acepta que es inevitable y conveniente para estimular la creatividad del grupo. Se reduce a un problema de percepción en todos los casos y se ignoran las condiciones sociales que afectan a los sujetos.

El conflicto es caracterizado y analizado como un problema de percepción, independientemente de que en muchos casos así lo sea, de modo que se ignoran las condiciones sociales y estructurales que afectan a los propios sujetos y afectan sus percepciones. Por tanto, se insistirá para gestionar el conflicto con técnicas de comunicación y dinámicas de grupo. La comunicación, con ser absolutamente necesaria para resolver los conflictos, en muchas ocasiones ni los explica ni los resuelve por sí sola.

**El conflicto desde una perspectiva crítica** se entiende como algo inherente a todas las organizaciones, desempeñando un papel crucial en el cambio y la evolución. En el contexto del sistema educativo, esta perspectiva promueve una cultura democrática y no violenta, donde el conflicto se utiliza como una herramienta didáctica que cuestiona el funcionamiento de la institución educativa en sí mismo. Es importante destacar que el poder que busca el control y el dominio tenderá a ocultar y silenciar los posibles conflictos con el fin de mantener el statu quo establecido.

En resumen, desde una perspectiva crítica, el conflicto se considera esencial en las organizaciones, incluido el sistema educativo, para promover una cultura democrática y desafiar las prácticas establecidas. Sin embargo, aquellos que buscan mantener el poder y el control pueden intentar ocultar y suprimir los conflictos con el fin de preservar su posición dominante.

Cabe destacar lo que Binaburro Iturbide y Muñoz Maya (2013) señalan que todo cambio social repercute en la convivencia escolar. Ante la necesidad de educar cada vez más a



un mayor número de niños y jóvenes durante más tiempo y con la exigencia de una mayor calidad educativa, la sociedad como tal se ha vuelto muy exigente con la educación, pero con un compromiso menor que en otro tiempo. Exigen a la escuela asumir en sus contenidos de enseñanza temas sobre drogas, sida, trastornos alimenticios, violencia, accidentes de tráfico, malos tratos en la infancia, a la mujer, violencia intrafamiliar, pobreza y un largo etcétera, cuando estos temas afectan a toda la sociedad y crean tensiones dentro de la escuela y la comunidad educativa. Afecta el rendimiento académico de los alumnos, la gestión escolar, el rol del docente, el clima escolar, afectan al docente porque exigen asuma sus funciones con la misma gestión escolar y recursos y al mismo tiempo a los alumnos que no encuentra el sentido de la educación.

Y en esta espiral de exigencias debería evitarse la tentación de buscar “culpables”, ya sea cargando de “culpa” a los padres, a los alumnos, el sistema educativo, la sociedad, los políticos. Los problemas y los conflictos son complejos, las soluciones no son simples, tampoco imposibles, necesitamos de todos los componentes de la sociedad para co-construir soluciones y compartir responsabilidades en pro de la cultura de la Paz.

En cuanto a la educación a nivel superior Salgado Soto y Parra Flores (2021) afirman que

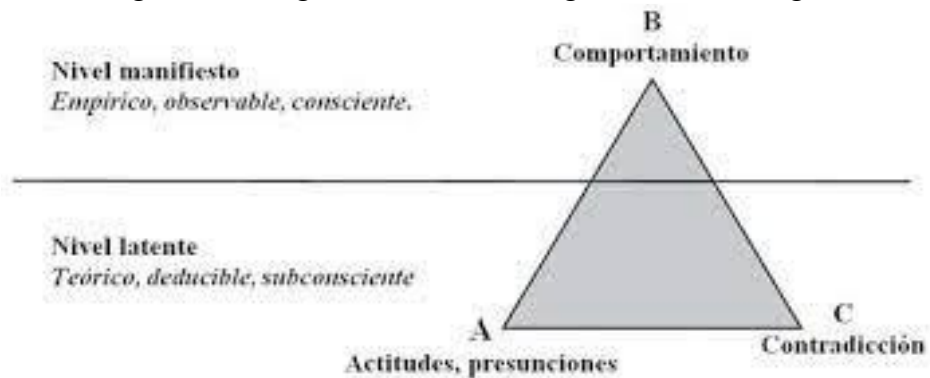
La educación a nivel superior debe atender las demandas de la sociedad mediante una formación exigente y actualizada en el desarrollo de las destrezas en las nuevas generaciones, adicionalmente, estar certificada a través de las instituciones de educación superior que incluyan el conocimiento especializado y la preparación en el área académica como parte del proceso educativo. Las instituciones de nivel superior son esenciales y cruciales para el desarrollo de las economías. Estas instituciones se interesan en atender temas como la generación del conocimiento, información y la innovación que va en aumento en relación con los problemas sociales, económicos y su crecimiento. (p. 40)

## **TRIANGULO DEL CONFLICTO DE JOHAN GALTUNG**

A continuación, se expone de manera breve, la teoría de uno de los autores más prolíficos del siglo XX hasta la actualidad y que ha marcado el camino para que otros estudiosos de diferentes disciplinas incursionen firmemente en la investigación desde la academia acerca de conflicto, violencia y paz. La transformación de los conflictos y su obra representa una de las mayores contribuciones a los estudios para la paz y su teoría de conflictos es un referente mundial.

Para comprender básicamente las ideas sobre el conflicto se presenta el conocido Triángulo del Conflicto según Johan Galtung (Figura 1).

Figura 1. Triángulo del Conflicto según Johan Galtung



Nota: Adaptado de “Teoría de Conflictos de Johan Galtung (p. 72), por P. Calderón Concha, 2009, *Paz y Conflictos*, 2.

- Las tres aristas: A - B y C
- A: de actitudes
  - B: de comportamientos
  - C: la contradicción/conflicto

Lo que es observable es el comportamiento. Se puede observar si las partes tienen un comportamiento tranquilo, agresivo, amable, indiferente o colaborativo. Galtung ubica sobre la superficie mientras que las actitudes y la contradicción están bajo la superficie, no se ven y es adonde debemos llegar para comprender el foco del conflicto y a partir de ahí buscar las alternativas de transformación.

### ***Actitudes, presunciones***

Las actitudes (aspecto motivacional) se refieren a cómo sienten y piensan las partes de un conflicto, cómo perciben al otro (por ejemplo, con respeto y amor o con desprecio y odio), y cómo ven sus propias metas y al conflicto en sí mismo. (Calderón Concha, P., 2009, p. 60-81)

Se encuentran bajo la superficie tanto las actitudes como la contradicción de intereses y necesidades. Entran en juego las creencias, emociones y sentimientos que pueden tener una carga positiva, constructiva o negativa, dañina.

Por ejemplo, ante una contradicción de intereses y necesidades que arrastra entre colegas la implementación del nuevo sistema informático en la institución. Si piensan que no resultará y solamente traerá mayores conflictos en la función administrativa o creen que es para controlar y perseguir; que no fueron escuchadas sus opiniones o no fueron consultados para su mejor implementación, puede dar lugar a un clima de desconfianza entre unos y otros, miedo a la pérdida del puesto laboral, excusas para la aplicación y utilización correcta del sistema.

Cada persona, grupos, colectividades, ciudadanos... procesan el conflicto desde su cosmovisión, sus miedos, sus esperanzas, sus creencias, sus frustraciones, sus urgencias.

Por otra parte, si nos enfocamos únicamente en las actitudes, corremos el riesgo de simplificar la situación al creer que un cambio de actitud resolverá y transformará el conflicto. Sin embargo, esto está lejos de la realidad, ya que incluso si se produce un cambio profundo de actitud, no obstante, se transformará la situación. Es necesario plasmar este cambio a través

del comportamiento, tanto a nivel individual como colectivo, comprendiendo las causas y efectos de la contradicción.

Es importante reconocer que la actitud es un proceso interno que puede influir en el comportamiento. Sin embargo, es el comportamiento tangible y visible el que realmente puede generar un impacto en la situación. Simplemente cambiar la actitud no es suficiente si no se refleja en acciones concretas.

Es fundamental comprender las razones detrás de la contradicción y sus efectos, para poder abordar el conflicto de manera efectiva. Esto implica analizar tanto las motivaciones internas como los factores externos que pueden influir en el comportamiento. Solo mediante una comprensión profunda de estos aspectos se puede lograr una transformación real y duradera.

Esa actitud, que es un proceso interno, generará un comportamiento.

### ***Comportamiento***

Sigue señalando Calderón Concha (2009), desglosando a Galtung, que El comportamiento (aspecto objetivo) alude a cómo actúan las partes durante el conflicto: si buscan intereses comunes y acción creativa y constructiva o si tratan de perjudicar y causar dolor al otro. [...] Se debe atender a las actitudes que originan el comportamiento y llegar al foco del conflicto que le da origen. Son las tres aristas que nos plantea Galtung para alcanzar una transformación del conflicto. (p. 60-81)

El comportamiento es lo visible. En el ejemplo anterior, un comportamiento/conducta puede darse a través del boicot en la implementación del sistema informático simplemente evitando la capacitación correspondiente y prolongando el tiempo de su ejecución. En la pareja los reclamos constantes ante cualquier situación, perturbará el clima familiar.

Si nos limitamos a regular comportamientos mediante advertencias sanciones, castigos, sumarios, reglamentos, leyes, estaríamos actuando como bomberos apagando incendios. Sino observamos las actitudes o las minimizamos, o nos ilusionamos de que imponiendo tal o cual sanción o castigo ya será suficiente para que otros lo vean y reflexionen en la conveniencia o no de seguir esa conducta.

El castigo o sanción ejemplificadora en el ámbito de la institución, familia, empresa, o colectividades, no es más que un pensamiento mágico. Se volverán a repetir los mismos comportamientos y con el agravante de que puede escalar a situaciones de violencia cuando los afectados no sientan que sus intereses y necesidades están siendo atendidos, escuchados y en el sustrato de las personas afectadas se puede encontrar el miedo. Por miedo a la sanción, al castigo, al reclamo o a la condena se acata la norma, el reglamento o la ley durante el tiempo que dure ese estado de miedo.

Con esto no se afirma que las leyes, normas, reglamentos, normas de convivencia no sean necesarias, son imprescindibles porque es la base mínima para vivir en comunidad, en sociedad. El respeto a la ley, a las normas de convivencia, los reglamentos son la base necesaria para trabajar y transformar los conflictos de cualquier tipo.

### ***Contradicción***

En cuanto a la tercera arista,

La contradicción (aspecto subjetivo) tiene que ver con el tema o temas reales del conflicto y con como este se manifiesta. Las partes muchas veces difieren en su percepción de cuál es la contradicción o raíz del conflicto. En muchos casos, tales cuestiones son complicadas y están ocultas, ya que las partes y los actores del conflicto de ambos lados (incluidos políticos y medios de comunicación) prefieren centrarse en las actitudes y la conducta, tanto la suya propia (que en general se auto-concibe como positiva) como en la del otro (que suele describirse generalmente como negativa) .... El focalizar la atención sólo sobre la contradicción, basándose en la ingeniería social, corre el riesgo de intensificar el odio y la violencia, si la aproximación a la contradicción es violenta. (Calderón Concha, 2009, p. 60-81)

En el ejemplo anterior, ante la implementación del nuevo sistema informático unos pueden percibir como causa la desconfianza hacia la eficiencia de los subalternos de parte de las autoridades; otros, para mejorar la atención en la calidad del servicio brindado a los usuarios; otro grupo percibirá que será para reducir personal en esa unidad; otros pueden pensar que es una inversión innecesaria y costosa y que lo necesario es una actualización salarial.

En el caso de una pareja, es común que los reclamos constantes se presenten en diversas situaciones. Él podría percibir que el foco del conflicto radica en la necesidad de descanso de ella, en su búsqueda de perfección en cada aspecto o tal vez en su necesidad de tener un control preciso de la economía familiar. Por otro lado, ella podría percibir que el foco del conflicto se encuentra en la falta de atención a sus necesidades, la falta de escucha ante sus reclamos o la falta de importancia otorgada a las cuestiones económicas. Además, podría sentir que él se centra exclusivamente en sus compromisos laborales o profesionales, descuidando así a la familia.

Todas o cualquiera de esas percepciones, expuestas en los ejemplos, pueden ser correctas o, fragmentos de la totalidad del conflicto o contradicción. O, pueden ser totalmente equívocas.

Sobre la aplicación de la ingeniería social para la gestión de conflictos desde una visión positivista y tecnocrática, en auge en los años 60, se establece una estrecha colaboración entre analistas que desarrollaron y perfeccionaron herramientas de medición cuantitativa y cuali-cuantitativa aplicando modelos que pretenden explicar qué diseño institucional favorecerá el logro de objetivos, cambios institucionales y reformas políticas, en particular en temas difíciles de medición objetiva como ser el campo de la salud, la educación y la seguridad. Y de esta manera ofrecer una estrategia muy tentadora a los decisores políticos, a la manera de un ingeniero, las herramientas y conceptos necesarios para la consecución de sus metas y objetivos.

Este grupo de analistas donde están presente básicamente economistas, administradores y científicos sociales que proporcionan a los funcionarios gubernamentales y otros tomadores de decisión, diferentes tipos de análisis, evaluaciones, impactos probables, conclusiones sobre resultados y recomendaciones para la implementación de la acción; como soporte en busca de soluciones prácticas para sus problemas cotidianos de gestión político - administrativa. Señala además que existe una relación directa entre los analistas de políticas profesionales y los tomadores de decisión (altos funcionarios y políticos) (Roth D., A.-N. 2016).

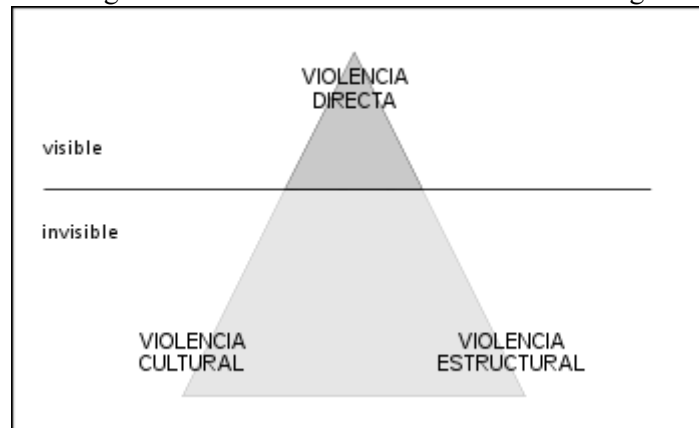
## TRIANGULO DE LA VIOLENCIA DE JOHAN GALTUNG

Se han expuesto los tres elementos del triángulo del conflicto según Galtung y a continuación se presenta el siguiente triángulo: el de la Violencia, elemento que muchas veces está presente en el conflicto y requiere estar atento a ello para no confundir con los elementos componentes del conflicto.

Las tres aristas de este triángulo: Violencia directa, Violencia cultural y Violencia estructural. Además, Galtung lo representa en la siguiente ecuación:

$$\text{Violencia} = \text{Violencia directa} + \text{Violencia cultural} + \text{Violencia estructural}.$$

Figura 2. Teoría de Conflictos de Johan Galtung



Nota: Adaptado de “Teoría de Conflictos de Johan Galtung (p. 75), por P. Calderón Concha, 2009, *Paz y Conflictos*, 2.

En este sentido, según el planteamiento de Galtung (2016) en la experiencia cotidiana se encuentra:

**La violencia directa** que está más relacionada con el comportamiento/conducta y se observa fácilmente. Los golpes, los daños propinados a la integridad física entre compañeros, colegas, a la destrucción de sus pertenencias como útiles, computadores, destrozo de mobiliario del aula, elementos de trabajo; la violencia verbal, refiriéndose con términos descalificatorios, vergonzosos, frases humillantes, maltrato laboral entre docentes, acoso moral de directivos a subalternos, alumnos. Es la violencia que se ve y se escucha fácilmente.

**La violencia cultural** que están materializados muchas veces por la religión, la ideología, el lenguaje, el arte, los medios masivos de comunicación y hasta la misma ciencia que justifican la violencia directa o estructural y hacen que las otras dos parezcan correctas. En Paraguay podemos observar en el desprecio o marginación hacia las personas que hablan solamente el idioma guaraní y no el español (de la cultura dominante). Otro tipo de violencia se observa cuando las mujeres deben permanecer atendiendo a los hijos y la familia y su formación intelectual estará de acorde a esos tiempos.

**La violencia estructural**, que no se ve ni se oye, se la vive y hasta se la normaliza. También denominada violencia indirecta porque esta originada por la injusticia, la desigualdad, estructuras sociales que fomentan el clientelismo, la corrupción.

Esto se vive en el sistema educativo paraguayo de diferentes formas, como por ejemplo, centros educativos en pésimas condiciones materiales. En publicaciones periódicas se puede leer acerca de problemas de esta índole (ABC, 2023; ABC, 2020).

Calderón Concha (2009) puntualiza que

El llamado Método Transcend elaborado por Galtung busca ir más allá del conflicto, desarticulándolo de su estado actual y rearticulándolo en una nueva realidad: ir más allá de la situación de recursos limitados y orientarse a la cooperación para satisfacer las necesidades. El procedimiento elegido depende del resultado esperado en un conflicto. Para trascender un conflicto primero se tiene que ir hacia los fundamentos del mismo a través del diálogo. (p. 77-78)

## CONCLUSIONES

Esta breve revisión bibliográfica sobre el conflicto en la vida humana nos lleva a reconocer la necesidad de cuestionar los paradigmas existentes y explorar los estudios e investigaciones realizadas hasta la fecha. Como educadores y profesionales de la educación, se nos presenta el desafío de profundizar y capacitarnos en la comprensión de esta realidad inherente al ser humano, con el objetivo de gestionar o transformar los conflictos en pos de promover una cultura de paz.

Hemos analizado el concepto de sistemas y subsistemas, lo cual nos ayuda a comprender cada vez más la interdependencia que impregna todos los límites de la vida humana. Esta interdependencia, que puede manifestarse como sistemas, subsistemas o macrosistemas, va más allá de la academia y la investigación, ya que la vida de los seres humanos y su entorno se desarrolla en medio de una multiplicidad de sistemas que interfieren entre sí.

La creciente interdependencia en la que vivimos, potenciada por la tecnología, tiene sus beneficios, pero también nos enfrenta a choques de intereses, disputas por recursos tangibles e intangibles, y nos exponen a una variedad de violencias y conflictos inesperados. Los conflictos surgen rápidamente, se vuelven más complejos y la violencia se convierte en un elemento cotidiano. Esta realidad también se refleja en el sistema educativo, el cual se ve obligado a encontrar formas de gestionar, transformar y resolver estos conflictos.

Es crucial que el sistema educativo reconozca la realidad de la alta interdependencia y desarrolle estrategias efectivas para abordar los conflictos y la violencia. Esto implica la adopción de enfoques innovadores, la promoción del diálogo, la educación en resolución pacífica de conflictos y la construcción de entornos inclusivos y seguros. Solo a través de estos esfuerzos se podrá lograr una transformación positiva en el sistema educativo y en la sociedad en general.

## REFERENCIAS

- ABC Color. (01 de febrero de 2023). *Escuela publicas estan en pesimas condiciones a 19 dias del inicio de clases. Paraguay.* <https://www.abc.com.py/nacionales/2023/02/01/escuelas-publicas-estan-en-pesimas-condiciones-a-19-dias-del-inicio-de-clases/>
- ABC Color. (19 de febrero de 2020). *En el Este faltan rubros y hay escuelas en pesimo estado. Paraguay.* [www.abc.com.py/edicion-impresa/locales/2020/02/19/en-el-este-faltan-rubros-y-hay-escuelas-en-pesimo-estado/](http://www.abc.com.py/edicion-impresa/locales/2020/02/19/en-el-este-faltan-rubros-y-hay-escuelas-en-pesimo-estado/)
- Ayala Peñaranda, G. (2013). Análisis del conflicto y la mediación como método de resolución: Redorta y Moore. *Academia & Derecho*, (7), 79- 106. <https://doi.org/10.18041/2215-8944/academia.7.2527>
- Binaburro Iturbide, J.A., & Muñoz Maya, B. (2007). *Educación desde el conflicto. Guía para la mediación escolar.* <https://carei.es/wp-content/uploads/educardesdeelconflicto.-Gu%C3%ADa-para-la-mediaci%C3%B3n-escolar.-Andaluc%C3%ADa.pdf>

- Calderon Concha, P. (2009). Teoria de Conflictos de Johan Galtung. *Paz y Conflictos*, (2), 60-81. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3233607>
- Ciffone, S., Espino, S., & Esteche, D. (2013). El conflicto en el escenario escolar. *Revista de los Institutos Normales*. <http://repositorio.cfe.edu.uy/bitstream/handle/123456789/525/Ciffone%2cS.ElConflicto.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Ensunchon Hoyos, C., & Almanza Barilla. J. (2021). El sistema educativo esencial para el desarrollo y la transformacion social. *Revista Oratores*, 1 (14), 144-156. <https://doi.org/1037594/oratores.n14.540>
- Esquivel Guerrero, J.A., Jimenez Bautista, F., & Antonio Esquivel-Sanchez, J. (2009). The relationship between conflicts and power. *Revista de Paz y conflictos*, 2, 6-23. [https://www.ugr.es/~revpaz/articulos/rpc\\_n2\\_2009\\_art1.pdf](https://www.ugr.es/~revpaz/articulos/rpc_n2_2009_art1.pdf)
- Esquivel Marín, Cristela Georgina, & García Barrera, Myrna Elia. (2018). La Educación para la Paz y los Derechos Humanos en la creacion de valores para la creacion de conflictos escolares. *Justicia*, (33), 256-270. <https://doi.org/10.17081/just.23.33.2892>
- Galtung, J. (2016). Transformacion de conflictos por medios pacificos. El metodo Transcend. *Traduccion, Edicion y Adaptacion Fernando Montiel T.* Puebla: Montiel&Soriano Editores S.A de C.V. [https://www.academia.edu/47685731/MANUAL\\_DEL\\_CAPACITADOR\\_Transformaci%C3%B3n\\_de\\_conflictos\\_por\\_medios\\_pac%C3%ADficos\\_El\\_M%C3%A9todo\\_Transcend\\_2016](https://www.academia.edu/47685731/MANUAL_DEL_CAPACITADOR_Transformaci%C3%B3n_de_conflictos_por_medios_pac%C3%ADficos_El_M%C3%A9todo_Transcend_2016)
- Gauto Villasanti, R. M. (2020). Conflictos resaltantes entre alumnos de la educación media y formas de gestión en el Colegio Nacional de Enseñanza Media Diversificada “Ysaty”. Año 2019 (Doctoral dissertation, UNIBE). *Tesis de Master en Metodologia e Investigacion*. <http://difuciencia.unibe.edu.py/jspui/handle/123456789/62>
- Hueso Garcia, V. (2000). Johan Galtung. La transformacion de los conflictos por medios pacificos. *Cuadernos de estrategia*, (111), 125-159. <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/595158.pdf>
- Jares, X. (1997). El lugar del conflicto en la organizacion escolar. *Revista Iberoamericana*, (15), 53-74. <http://www.oei.es/historico/oeivirt/rie15a02.htm>
- Muñoz Muñoz, F. A. (2004). Que son los conflictos. *Manual de paz y conflictos*. 143-170. [ConflictosCrisis/Que\\_son\\_los\\_Conflictos.pdf](http://www.unibe.edu.py/jspui/handle/123456789/62)
- Nahuel di Napoli, P. (2018). Una mirada a las investigaciones cualitativas sobre jovenes, conflictos y violencia en las escuelas secundarias de America Latina. *EntreDiversidades Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (10), 9-37. <https://doi.org/10.31644/ED.10.2018.a01>
- Obaco Soto, E. E. (2020). Competencias docentes para la resolución de conflictos en el ámbito escolar. *Educere*, 24 (77), 37-46. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35663240004>
- Pareja Fernandez de la Reguera, J. (2009). Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas. *Educacion y Educadores*. 12(1), 137-152. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2983804>
- Redorta, J. (2020). "Conflictos estructurales: elementos para intervencion en conflictos cronicos". *Estudios de la Paz y el conflicto, Revista Latinoameicana. Volumen1, Numero 2*, 92-110. <http://DOI:10.5377/rlpc.v1i2.9836>
- Reyes, A. d. (2007). Resolucion de conflictos y trabajo en equipo. El arte de relacionarse en el trabajo y en la vida. <https://es.scribd.com/doc/270118232/Resolucion-de-Conflictos-y-Trabajo-en-Equipo>
- Roth D., A.-N. (2016). La investigacion en politicas publicas: Ingenieria social, argumentacion o experimentacion democratica? *Mundos plurales - Revista Latinoamericana De Politicas y Accion Publica*, 1 (1). <https://doi.org/10.17141/mundosplurales.1.2014.1901>
- Salgado Soto,M del C., & Parra Flores, J.M. (2021). La Teoria de la Complejidad y el Entorno Educativo. *Revista Ciencias de la Complejidad*, 2 (Edicion especial), 37 - 44. <https://doi.org.10.48168/ccee012021-004>
- Santamaria-Cardaba, N. (2019). ¿Cual es el status de la educacion para la paz en el ambito cientifico actual? *MODULEMA. Revista Cientifica sobre Diversidad Cultural.*, 3, 63-77. <http://dx.doi.org/1030827/modulema.v3i0.9249>
- Suarez, M. (1999). *Mediacion. Conduccion de disputas, comunicacion y tecnicas*. Barcelona: Paidós.
- Tahull Fort, Joan y Montero Plaza, Yolanda. (2015). Malestar en la escuela. Conflicto entre profesores. *Educacion*, 51/1. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.658>
- Toscano y Garcia, G. (2022). Revisita del problema argentino de la lengua. Amado Alonso y la historia de una reescritura. *Lexis*, 46(1), 243-280. *Epub 00 de junio de 2022*. <https://dx.doi.org/1018800/lexis.202201.007>
- Vinyamata, E. (2015). Conflictologia. *Revista de paz y conflictos*, 8(1), 9-24.