

# **NUEVAS DINÁMICAS DEL CONFLICTO ENTRE DOS PARTES EN LOS CENTROS EDUCATIVOS**

/

# **NEW DYNAMICS OF THE CONFLICT BETWEEN TWO SIDES IN SCHOOLS**

Pablo Ortega Gil

Inspección de Educación Comunitat Valenciana

pog.biar@gmail.com

## **Resumen**

Este artículo contiene mis propias reflexiones en torno a lo que he denominado nuevas dinámicas del conflicto entre dos partes en los centros educativos. Comienza planteando el contraste entre los conflictos tradicionales, en los que ambas partes entendían que su disputa era un asunto privado, y estas nuevas dinámicas en las que una de las partes del conflicto, o a veces las dos, lo hacen público y se esfuerzan por ganar apoyos para su causa. La confrontación airada que algunos buscan y las olas de indignación que generan se asemejan a los linchamientos digitales de los que solemos oír hablar. En consecuencia, cuando el conflicto se encona, la inspectora o inspector de educación recibe innumerables visitas, llamadas telefónicas y escritos que pretenden condicionar su decisión. Todo ello se ilustra con algunos casos reales, aunque la identidad de los protagonistas se oculta. Finalmente, propongo un protocolo que incluye una secuencia de pasos diseñada para proteger a la inspectora o inspector de la presión y ayudarle a abordar eficazmente los problemas de esta naturaleza.

**Palabras clave:**

conflicto; solución de conflictos; comunicación interpersonal; persuasión; cambio social; comportamiento de grupo; arbitraje.

**Abstract**

This paper contains my own thoughts concerning what I have called new dynamics of the conflict between two sides in Schools. It begins by presenting the contrast between traditional conflicts, where both sides believed their argument was a private affair, and these new dynamics where one or both sides of the conflict tend to make it public and work to win support for their cause. The furious confrontation some people seek and the waves of indignation they set off bring to mind the frequent social media shitstorms we hear about. As a consequence, as the conflict festers, the inspector of education receives countless visits, phone calls and protest letters, an uproar designed to influence her decision. Next, some real cases are discussed, although no information is given of the people taking parts in the events to safeguard identities. Finally, I propose a checklist that involves a sequence of steps designed to protect the inspector from pressure and help her deal more efficiently with problems of this nature.

**Key words:**

conflict; conflict resolution; interpersonal communication; persuasion; social change; group behaviour; arbitration.

**Introducción**

Las interacciones que se producen en el seno de las instituciones formales son por definición asimétricas (Agar 1985; Drew and Heritage, 1992, 47-49). Por dicho motivo, cuando en un centro educativo se producía un conflicto entre dos partes, éste era casi siempre asimétrico, entre partes con poder desigual: la parte más débil solía presentar una denuncia contra la parte más fuerte por alguna actuación irregular o arbitraria de esta última. A veces, se trataba de una familia que protestaba contra los criterios de evaluación de

un profesor muy exigente; otras veces, un profesor o profesora se quejaba del director o directora, acusándole quizá de parcialidad o acoso. Incluso en los conflictos más enconados, aquéllos en que la parte débil recurría una y otra vez hasta agotar el fin de la vía administrativa, se percibía con claridad que era un enfrentamiento entre dos partes fácilmente identificables, la denunciante y la denunciada, que actuaban con mayor o menor discreción, pero que en última instancia entendían que se trataba de un conflicto de carácter privado.

Sin embargo, en los últimos cursos, la inspección de educación se ha enfrentado a numerosos conflictos que no se ajustan al modelo tradicional antes descrito. De hecho, podríamos decir que se oponen a él pues ahora, en los casos donde hay asimetría, la parte con menos poder transforma el conflicto de manera deliberada en un asunto público al que concurren agentes diversos para opinar y apoyar la denuncia original. Hay, por tanto, una parte airada que se empeña en darle publicidad al conflicto y en involucrar al mayor número posible de personas mediante una serie de argucias. Por ejemplo, es habitual que el conflicto se esquematice y se presente como un abuso de poder o una actuación arbitraria de la parte fuerte para con la parte débil con el propósito de provocar una ola de indignación.

Otros casos, por el contrario, no presentan asimetría; es decir, las dos partes del conflicto poseen el mismo rango o nivel. Aquí ambas partes se muestran airadas, ambas partes emplean recíprocamente la misma estrategia de propaganda y contaminación antes descrita para vencer en la disputa.

Me ha parecido significativo que estas nuevas dinámicas muestren una manifiesta similitud con un fenómeno propio de las redes sociales, conocido como “linchamiento digital” (en inglés *shitstorm*). Podríamos decir para describir este fenómeno que, a raíz de un conflicto inicial, a veces ni siquiera importante, un buen número de personas se implica en la disputa siguiendo a un líder que señala el objetivo y marca los tiempos del ataque. Por usar la terminología de Canetti (2002: 107), este grupo organizado actúa como una muta: o sea, diez o doce personas que forman “una unidad de la acción”. Las mutas más características son la de caza y la de guerra; esta última “persigue a menudo una sola víctima de la que ha de vengarse” (2002: 110) y su determinación “es feroz e implacable. Aún hoy encontramos una forma descarada de la muta en

todo acto de linchamiento” (2002: 139-140). En cuanto a la muta de guerra “los enemigos no son muy diferentes entre sí... Se hallan tan próximos que resulta difícil distinguirlos... Lo decisivo y más específico de la muta de guerra es la presencia de dos mutas enfrentadas exactamente por la misma intención” (2002: 115-116), que es la aniquilación de la parte contraria, su derrota absoluta y definitiva.

Por otro lado, Byung-Chun Han (2014: 15) emplea la metáfora del enjambre para describir la actuación coordinada de un grupo que focaliza su ataque múltiple sobre la otra parte. Esta manera de actuar, donde una de las partes del conflicto se organiza internamente como una muta o como un enjambre, tiene consecuencias prácticas evidentes: la inspectora o el inspector del centro donde se ha producido el conflicto recibe un gran número de escritos, llamadas y visitas que plantean la misma cuestión desde distintas perspectivas a fin de condicionar su decisión e incluso doblegarle o intimidarle para que respalde la demanda de la muta. El asunto se complica porque a menudo las cuestiones denunciadas son muy difíciles de dilucidar: se plantean problemas de naturaleza emocional que pertenecen más al mundo de las percepciones y la sensibilidad que al universo de los hechos. El denunciante dice cosas de este tenor: me faltó al respeto, me miró mal, me insultó cuando estábamos solos, me está acosando psicológicamente, etc.

En definitiva, a lo largo del presente artículo se pretenden exponer las nuevas dinámicas del conflicto entre partes, enumerar las diversas circunstancias que suelen acompañarlas y proponer medidas que mejoren tanto su tratamiento inicial como su respuesta final. Para lograr estos fines, vamos a recorrer la siguiente ruta: el apartado dos explica cómo se organiza internamente el enfrentamiento verbal, que en la mayoría de los casos es la manifestación primera del conflicto. A continuación, el apartado tres expone alguna de las características psicológicas de la sociedad actual, entre ellas la facilidad con que se generan olas de indignación, breves pero potentes, a partir de un desencuentro inicial. Estas olas se asemejan a latigazos que grupos organizados dirigen contra ciertos objetivos. Después, el punto cuatro narra de manera genérica algunos de los casos que se han presentado últimamente ante la inspección territorial. Finalmente, el punto cinco propone un protocolo

de actuación para la inspección de educación, protocolo que enumera una serie de medidas que, a mi juicio, pueden atenuar o mitigar la presión que la parte airada (o muta) ejerce sobre la inspectora o el inspector del centro.

### **El conflicto como enfrentamiento verbal**

Más allá del análisis antropológico, etnográfico o filosófico del conflicto (por ejemplo: Boehm, 1992; Diamond, 2005), nos interesa sobre todo su lado verbal, pues éste suele manifestarse inicialmente como uno o varios enfrentamientos verbales que, en el ámbito laboral, miden el poder de los contendientes mientras que, en el ámbito privado, exploran su universo afectivo. Se conoce muy bien la estructura interna de este tipo de conversaciones, especialmente las que se generan a causa de una crisis, porque han sido analizadas en profundidad (por ejemplo, en Eggins and Slade, 1997). Se ha descubierto que muchas conversaciones en situaciones socialmente estructuradas (en una tienda, en un mostrador de información, en el médico, etc.) se ajustan a un guión subyacente bastante predecible. Y estos descubrimientos nos han ayudado por analogía a entender mejor los mecanismos que regulan el enfrentamiento verbal, del que ahora nos vamos a ocupar.

El enfrentamiento verbal (estudiado, por ejemplo, en Grimshaw, 1990) surge cuando se rompe el consenso sobre algún aspecto de nuestro universo social (Vuchinich, 1990, 119). Mientras los interlocutores discuten para aproximar sus posiciones y clausurar el enfrentamiento, se da entre ellos simultáneamente un juego de poder. Aunque sea de manera tácita, ambos luchan por salirse con la suya, cosa que rara vez consiguen pues imponer nuestra opinión y someter al interlocutor es una solución infrecuente por la pérdida de prestigio que acarrea para la parte sometida. Otra solución alternativa es el punto muerto, en el que ambos interlocutores interrumpen la discusión abruptamente y cada uno se marcha por su lado. O uno de ellos se marcha y deja al otro con la palabra en la boca. La más civilizada de las soluciones, el acuerdo, es sin embargo la menos frecuente. Vuchinich (1990: 134) ha estudiado un número considerable de enfrentamientos verbales y ha comprobado que el 66% de ellos acababa en punto muerto o abandono de uno

de los interlocutores, mientras que el 26% termina en la sumisión de uno de los participantes. Sólo el 6% de los conflictos se resuelve con el acuerdo de ambos contendientes. Se entiende sin dificultad que, para cualquier persona involucrada en una discusión tensa, resulta más sencillo abandonarla que buscar el acuerdo con la otra parte, puesto que un acuerdo implica ceder en parte de nuestros planteamientos y convencer al interlocutor de que acepte alguna de nuestras opiniones.

Como quiera que se resuelva, ya sea con el abandono o con el acuerdo, la utilidad del enfrentamiento verbal es enorme. Entre otras muchas cosas, nos ayuda a obtener información sobre los límites sociales así como sobre nuestros derechos y obligaciones. Por tanto, si bien es cierto que el enfrentamiento es una herramienta para explorar los límites, también es cierto que es otra forma de comunicarnos y relacionarnos con los demás. Los sociolingüistas han establecido que las personas hablan y discuten entre sí con el fin de “clarificar y extender las relaciones interpersonales que les han reunido” (Eggins and Slade, 1997: 67) o, según ha explicado Kress (1989), para buscar las similitudes y explorar las diferencias entre los participantes de una conversación; es decir, para saber qué compartimos con nuestros interlocutores y qué nos separa de ellos.

A la vista de todo lo que hemos venido explicando en el presente apartado, es fácil concluir que la inspección puede beneficiarse de estos hallazgos de los sociólogos y los lingüistas. Por ejemplo, en el caso de un conflicto similar a los que se van a describir más adelante, es fundamental que tanto la inspectora o el inspector como la directora o el director del centro sean hábiles en la gestión del enfrentamiento verbal. Si lo consiguen, se evitará que escale al nivel de conflicto enconado. Conviene recordar que la conversación posee una eficacia extraordinaria a la hora de desactivar los conflictos, incluso cuando se dice poco y lo importante es la función fática (la que refuerza las conexiones interpersonales). En este sentido, Cohen (1987) explica que en la diplomacia internacional es preferible seguir hablando, aunque no se diga apenas nada, que interrumpir el diálogo, lo cual suele preceder al conflicto abierto. Y esto es así sencillamente porque, mientras las partes continúen hablando, la gente mantiene la esperanza de que el conflicto se solucione; y

poco importa que ese diálogo sea fingido, inane, insubstancial. Dice Cohen que en diplomacia “el contenido del mensaje es a menudo menos importante que la forma en que lo transmitimos” (1987: 21). Y esa afirmación concuerda con nuestra experiencia personal porque cualquiera que se haya enfrentado a una crisis sabe que en esa situación es preferible hablar a callar, pues callar implica admitir que el conflicto ha entrado en fase crónica.

### **La sociedad del escándalo**

El filósofo Byung-Chul Han ha descrito los mecanismos que generan el “linchamiento digital” en esta sociedad del escándalo donde, en su opinión, ha desaparecido el respeto y el decoro. El concepto de “linchamiento digital” guarda muchas similitudes con las nuevas dinámicas del conflicto entre partes, fundamentalmente el ataque indiscriminado de la parte airada sobre la otra, recurriendo incluso a la distorsión y tergiversación de los hechos, con el fin de salir victoriosa.

La posición de Han (2014) se sintetiza en las siguientes líneas: cuando nuestra relación con los demás está presidida por el respeto, les miramos con prudencia, tratando de no ofender. Ahora, sin embargo, se ha extendido otra forma de mirar al otro, de mirarlo con una mirada impertinente y escudriñadora propia del espectáculo. Se ha perdido la distancia y con ella el respeto y el decoro. Por eso hoy es tan frecuente que la intimidad sea expuesta públicamente y lo privado se haga público. Con ser importante el exhibicionismo de lo privado, más lo es aún la ausencia de respeto y la indiscreción, pues hacen posible el “linchamiento digital”, que crece en “el espacio débilmente ocupado por el poder y la autoridad [...] en jerarquías allanadas” (2014: 15). No se ataca a quien se respeta, pero en nuestros días el respeto se cuestiona siempre, aunque solo sea porque, en mitad de nuestra crisis de valores, resulta cada vez más difícil convenir socialmente qué actitudes o virtudes concitan el respeto de nuestros conciudadanos. En el pasado se han admirado y aplaudido los valores interiores (prudencia, honestidad, sabiduría, etc.), pero éstos han sido substituidos últimamente por cualidades externas (la riqueza, la apariencia física, la posición social, etc.) Por

tanto, si no sabemos qué genera el respeto, es improbable que éste se obtenga o se otorgue.

En este contexto social se levantan casi a diario olas de indignación, con frecuencia en torno a sucesos de escasa importancia, que se originan en la rebeldía, la histeria o la obstinación. La primera consecuencia de estas olas es la interrupción del diálogo, sencillamente porque no se reconoce al otro. Todo lo contrario, se le deniega la condición de interlocutor y, en lugar de dialogar con él, se recurre a una instancia superior para buscar la solución al conflicto. De esta forma, resulta muy sencillo denigrar al ausente, caricaturizarlo, deshumanizarlo.

Quienes provocan esas olas de indignación no defienden intereses generales o cuestiones sociales, sino que se centran en sus propios objetivos, en la consecución de sus fines a cualquier precio; en definitiva, “expresan una preocupación por sí mismo” (2014: 23).

Me ha parecido relevante resumir las anteriores ideas de Han porque, en mi opinión, contienen los parámetros básicos de lo que yo he denominado nuevas dinámicas del conflicto entre partes. Como se verá en el siguiente apartado, donde describo de manera general varios conflictos, estas nuevas dinámicas surgen en primer lugar de una falta patente de respeto recíproco entre las partes, más acusada si acaso en la parte airada (la que denigra y deshumaniza al otro). Se verá igualmente que la parte denunciante desea difundir todos los detalles del conflicto, sacándolo del ámbito privado y haciéndolo público, y que se esfuerza por presentarlo de una manera sesgada, tergiversando los hechos para ganar la adhesión de personas no involucradas. Por último, el conflicto se manifiesta como una ola de indignación: la parte denunciante, cuando no ve atendida su demanda inicial, moviliza a un grupo de apoyo que actúa como la muta de caza (en los conflictos asimétricos) o la muta de guerra (en los conflictos simétricos). Todos los integrantes de la muta persiguen coordinadamente el mismo objetivo recurriendo a cualquier medio a su alcance, incluso la propaganda en el sentido estricto del término: manipulación de los hechos con el fin de escandalizar y enardecer a terceros que se han mostrado reacios a participar en el conflicto. Como se ha dicho arriba, quienes inician la ola de indignación persiguen fines estrictamente

personales, pese a su pretensión de disfrazar estos fines como mejoras del sistema o lucha contra la arbitrariedad.

No debemos pasar por alto que este conflicto enconado se manifiesta en el ámbito de la educación. Si hay en verdad una burocracia “débilmente ocupada por el poder y la autoridad, una jerarquía allanada”, ésa es sin ninguna duda la educación, donde se ha extendido una cultura del igualitarismo y la resistencia al cambio que se opone constantemente a la autoridad y a cualquier intervención externa en los centros. Quien crea que el igualitarismo es un rasgo singular y exclusivo del sistema educativo español, debería leer el artículo de Steve Brill (2009), *The rubber room*, donde relata los enormes problemas de la ciudad de Nueva York con las profesoras y profesores que se niegan a modificar sus prácticas docentes insatisfactorias.

### **Dos conflictos entre partes: uno asimétrico y otro simétrico**

Para ilustrar adecuadamente las nuevas dinámicas del conflicto entre partes, vamos a aportar dos ejemplos: el primero con asimetría, donde una parte airada arremete contra una parte pasiva (conflicto entre un profesor y el equipo directivo) y el segundo con simetría, donde dos partes airadas se enfrentan de manera frontal (conflicto entre profesores que aspiran a ser director). Aunque ambos casos son reales, se oculta deliberadamente la identidad de los protagonistas.

En el primer caso, un profesor expone al equipo directivo su voluntad de llevar a la práctica una programación didáctica alternativa a la aprobada por su departamento. El equipo directivo le responde que, si bien está en su derecho, la programación alternativa debe respetar los criterios de evaluación acordados en la Comisión de Coordinación Pedagógica del instituto. El profesor entiende que esta limitación le impide de hecho desarrollar su modelo docente que, a su juicio, se ajusta mejor a la LOMCE que los acuerdos de la COCOPE. A partir de esa discrepancia, comienza el combate entre ambas partes, combate que el profesor presenta inicialmente como una lucha desigual entre él mismo y un equipo directivo que coarta sus derechos. La primera intervención de la inspectora busca la conciliación entre ambas partes, algo que el profesor

rechaza por completo pues desea se le dé la razón y que el equipo directivo salga derrotado del enfrentamiento. Cuando cree que no va a ser así, escala el conflicto a un nuevo nivel y provoca la ola de indignación: presenta al equipo directivo como un grupo opresor que se ensaña sistemáticamente con los interinos (mayoría en ese centro) y que ha establecido un sistema de prebendas con que gratifica a los sumisos. A partir de esa fase de denigración y caricaturización, empiezan a llegar escritos del mismo tenor firmados por interinos que están en el centro e incluso de algunos que ya no lo están, pero que estuvieron allí años atrás. Entra entonces también la cuestión de género, dado que el profesor es reacio a obedecer las indicaciones de la directora y de la inspectora, por lo que solicita hablar con el jefe de la inspección territorial alegando que la inspectora es favorable a la posición del equipo directivo. A esas alturas, se han unido al conflicto tanto el sindicato al que el profesor está afiliado como una asociación de innovación pedagógica a la que también pertenece. Este grupo de presión genera un clamor para que se destituya a la directora y se nombre un equipo directivo innovador (es decir, afín a la muta). En ese punto, la inspectora informa que incumbe al profesor la obligación de respetar los acuerdos de la COCOPE en su programación didáctica alternativa y, seguidamente, la Dirección Territorial emite Resolución recogiendo las conclusiones de la inspectora, completadas con un reconocimiento del derecho a innovar que asiste al profesorado. El profesor monta en cólera y envía nuevos escritos. Su asociación recoge firmas de apoyo en centros de toda la provincia afirmando que un profesor ejemplar está siendo perseguido por un equipo directivo con el consentimiento tácito de la Administración Educativa. Finalmente, el profesor entiende que el reconocimiento del derecho a innovar es lo que buscaba y procede a escanear y publicar la Resolución de la Dirección Territorial en la página web de su Asociación, explicando que se ha hecho justicia y se le ha dado la razón. ¿Ha servido de algo el conflicto?, ¿ha mejorado el servicio público?, ¿ha dilucidado alguna cuestión normativa ambigua o poco clara? La respuesta a todas estas preguntas es rotundamente negativa. Todo el conflicto se ha construido en torno a la determinación de un profesor de salirse con la suya y, de paso, deslegitimar a un equipo directivo. Su determinación le ha permitido constituir una muta de caza, cuya presa metafórica es la directora del centro. Cuando este profesor llegue a su próximo

destino y plantee un contencioso similar, el equipo directivo del nuevo centro y su inspectora o inspector sabrán de antemano a qué se enfrentan, pues el profesor ha entendido que una muta de caza es muy efectiva en “la jerarquía allanada” de la educación.

En el segundo caso, donde como se ha dicho antes no hay asimetría, dos candidatos se presentan al concurso para la selección de director o directora en un centro de secundaria: la primera continuista, el segundo rupturista. Antes del inicio del procedimiento, el candidato rupturista comunica verbalmente al jefe de la inspección territorial que teme una actuación sesgada de la comisión de selección nombrada al efecto, y éste le responde que los representantes de la administración actuarán siempre de acuerdo con los principios que recoge nuestro marco normativo (incluyendo la propia Resolución que convoca el procedimiento); es decir, de conformidad con los principios de igualdad, publicidad, mérito y capacidad. Desde el primer día de actuación, ambas partes se acusan recíprocamente de varias irregularidades, agobiando al presidente de la comisión con escritos de diversa naturaleza. En este caso, las dos partes airadas (que son dos mutas de guerra) se deshumanizan y denigran de manera mutua. Cuando la comisión de selección resuelve proponiendo a la directora territorial que se nombre director a la candidata continuista, la otra parte presenta alegaciones contra el proceso. Mientras el presidente de la comisión estudia dichas alegaciones, alguno de los miembros de la candidatura rupturista denuncia diversos aspectos de la gestión de la actual directora, a la que consideran alineada con la candidata seleccionada. Finalmente el presidente de la comisión desestima las alegaciones presentadas y, en respuesta, el candidato rupturista presenta un nuevo recurso a la instancia superior en el que se enumeran nueve puntos, siete de los cuales son de naturaleza emocional: he sentido, he visto, he percibido, sospecho que... Entretanto, el secretario de la candidatura perdedora tiene un rifirrafe con un profesor próximo a la candidatura ganadora que acaba en insultos y denuncias cruzadas ante la policía nacional. Otra profesora vinculada a la candidatura perdedora pide cita al jefe de la inspección territorial para denunciar, sin aportar prueba alguna, el supuesto robo de material del centro por parte del propio secretario. Cada una de estas subtramas genera su propio volumen de

escritos, réplicas y contraréplicas que acaban en la mesa del inspector, abrumándolo no sólo por el número, sino sobre todo por la naturaleza de las denuncias: me insultó, me faltó al respeto, me agredió cuando estábamos solos...

Del enfrentamiento de estos dos grupos claramente delimitados cabe inferir que se han organizado como dos mutas de guerra, empeñadas en la erradicación del contrario. A tal fin, recurren a cualquier herramienta para dañar o perjudicar a la otra parte, incluso como se ha visto la denuncia civil.

### **Protocolo de actuación para la inspección de educación**

Ante estas nuevas dinámicas, el autor propone aplicar un protocolo que minimice la soledad de la inspectora o el inspector del centro, contenga la ola de indignación, garantice los derechos de las partes e impida que una parte avasalle a la otra. Aunque tal vez este protocolo se podría completar y desarrollar de manera más exhaustiva en el futuro, me parece que habría de contener al menos los siguientes pasos.

Primero, es imprescindible actuar pronto, en la fase del enfrentamiento verbal, con el fin de evitar que el conflicto se encone. La inspectora o el inspector debe hablar mucho con todas las partes e, incluso cuando las posiciones estén fijadas, continuar dialogando en aplicación del principio diplomático antes expuesto: es preferible seguir hablando, aunque no se diga apenas nada, que interrumpir el diálogo. Dicho con otras palabras, mientras exista un canal de comunicación abierto tal vez se prevenga el estallido de la ola de indignación.

Segundo, si llega ese momento y se levanta esta ola de indignación, la inspectora o el inspector no debe actuar sólo pues, recordémoslo, se enfrenta a una muta de caza o a dos mutas de guerra. Frente a tales mutas, la mejor estrategia es presentar varios flancos pues al dividir su atención se evita que la muta se centre exclusivamente en la inspectora o inspector del centro, sino que se ve obligada a tratar con más de un interlocutor. Por eso es aconsejable que se forme un equipo provisional de crisis en el que esté: la inspectora o el inspector del centro, la inspectora o el inspector que coordina la circunscripción

y la jefa o el jefe de la inspección territorial. Aunque la inspectora o el inspector del centro ha de llevar necesariamente la voz cantante, pues es quien mejor conoce las características del conflicto y las demandas de cada una de las partes, conviene que las respuestas a todos los escritos surgidos de la ola de indignación lleven las tres firmas del equipo de crisis. Es evidente que esta medida pretende romper el aislamiento y la presión que la muta desea imponer sobre la inspectora o inspector del centro. Sería igualmente conveniente, en la medida de lo posible, que las visitas o reuniones solicitadas por la parte airada, la que ha desatado la ola de indignación, se celebren ante el equipo de crisis y no exclusivamente ante la inspectora o inspector del centro.

Tercero, es fundamental que el conflicto se reduzca a su contenido objetivable, a los hechos contrastables; es decir, para ser ecuánime y dar una respuesta ágil y proporcionada, la inspectora o el inspector el centro debe esforzarse por eliminar del procedimiento todo el ámbito emocional de las acusaciones recíprocas. Ese mundo emocional es un foco constante de contaminación que nubla el juicio de quien está obligado a ser imparcial. Por eso es tan importante delimitar la cuestión normativa que se plantea. Hay además una razón práctica, de eficiencia, pues cada vez con más frecuencia la inspectora o el inspector reciben visitas que le trasladan angustias y ansiedades de carácter personal. Es evidente que la inspección ha de actuar siempre con humanidad y amabilidad, atendiendo a quienes requieren su ayuda con cortesía y eficacia, pero es igualmente cierto que no somos psicoterapeutas, no tenemos esa formación.

Cuarto, la respuesta ha de ser rápida y precisa, que no permita interpretaciones discrepantes, que indique a cada una de las partes sin ninguna ambigüedad cuál es su responsabilidad y su obligación en lo tocante al conflicto planteado.

## **Conclusiones**

A lo largo del presente artículo se ha descrito lo que el autor considera un nuevo modelo de conflicto que comparte alguno de los rasgos del “linchamiento digital”: el ataque masivo, la acusación distorsionada o injustificada, el ruido de fondo, la sensación de soledad y abandono que siente el perseguido. Hemos

visto igualmente que, a partir de un pequeño conflicto inicial, los grupos tienden a organizarse como una muta de caza (cuando hay asimetría y se pretende el debilitamiento o la rendición de la parte más poderosa) o como mutas de guerra (cuando dos partes simétricas, sin desequilibrio de poder, se enfrentan entre sí). También hemos señalado que, en su determinación por conseguir la victoria, la muta tiende a aislar y presionar a la inspectora o inspector del centro. Se ha descrito a continuación un par de ejemplos que integran circunstancias de diversos casos ocurridos en el ámbito de la inspección territorial de nuestra provincia. Finalmente, se ha propuesto un protocolo provisional para afrontar futuras situaciones similares.

Tal vez lo más relevante del presente artículo no resida tanto en los ejemplos aportados como en el hecho incuestionable de que la inspección, en su papel de arbitraje, se está enfrentando a nuevos modelos de comportamiento social un día tras otro. La impresión del autor es que el cambio en las pautas sociales se está acelerando, con las repercusiones inevitables que ello tiene sobre nuestro trabajo cotidiano. Es conveniente y aconsejable que estemos vigilantes ante estas nuevas realidades sociales y, cuando sea posible, compartamos nuestras experiencias concretas para ayudarnos a estar actualizados.

### **Financiación**

Sin financiación expresa.

### **Conflicto de intereses**

Ninguno.

### **Referencias bibliográficas**

AGAR, M. (1985). 'Institutional Discourse'. *Text - Interdisciplinary Journal for the Study of Discourse*. Volume 5, Issue 3, pp. 147–168

BRILL, S. (2009). 'The rubber room'. *The New Yorker*, August 31, recuperado de <http://www.newyorker.com/magazine/2009/08/31/the-rubber-room>.

- BOEHM, C. (1992) 'Segmentary "warfare" and the management of conflict: comparison of East African chimpanzees and patrilineal-patrilocal humans.' En A.H. Harcourt and F.B.M. de Waal (eds.) *Coalitions and Alliances in Humans and Other Animals*, pp. 137–173. Oxford: Oxford University Press.
- CANETTI, E. (2002). *Masa y poder*. Barcelona: Galaxia Gutenberg.
- COHEN, R. (1987). *Theatre of Power: The Art of Diplomatic Signalling*. London: Longman.
- DIAMOND, J. (2005). *Collapse: How Societies Choose to Fail or Succeed*. New York: Viking.
- DREW, P. and J. Heritage. (1992). 'Analyzing talk at work: An introduction', En P. Drew and J. Heritage (eds.) *Talk at Work: Interaction in Institutional Settings*, 3–65. Cambridge: Cambridge University Press.
- EGGINS, S. and D. SLADE. (1997). *Analysing Casual Conversation*. London: Cassell.
- GRIMSHAW, A. (ed.) (1990). *Conflict Talk*. Cambridge: Cambridge University Press
- HAN, B. (2012). *La sociedad del cansancio*. Barcelona: Herder.
- HAN, B. (2014). *En el enjambre*. Barcelona: Herder.
- KRESS, G. (1989). *Linguistic Processes in Sociocultural Practice*. Oxford: O.U.P.
- LOCKE, J. L. (1998). *The De-Voicing of Society: Why we don't talk to each other anymore*. New York: Touchstone.
- VAN DIJK, T.A. (ed.) *Discourse as Social Interaction*. London: Sage.
- VUCHINICH, S. (1990). "The sequential organization of closing in verbal family conflict". En A. Grimshaw. (ed.) *Conflict Talk*. pp. 118-137. Cambridge: Cambridge University Press.