RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DESDE LA FILOSOFÍA APLICADA Y DESDE LA MEDIACIÓN

JOSÉ BARRIENTOS RASTROJO



Visión Libros

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DESDE LA FILOSOFÍA APLICADA Y DESDE LA MEDIACIÓN

MANUAL FORMATIVO

JOSÉ BARRIENTOS RASTROJO

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del Copyright, bajo las sanciones establecidas de las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento incluidos la reprografía y el tratamiento informático.

El presente libro ha sido sometido a un proceso de revisión científico-técnica que ha dictaminado su idoneidad y lo ha seleccionado para su publicación en la editorial abajo citada.

© 2010 Resolución de conflictos desde la Filosofía Aplicada y desde la Mediación. Manual formativo.
© José Barrientos Rastrojo/Barrientos@us.es
© 2010 Editorial: Vision Libros
C/ Magnolias 35 bis 28029 Madrid. España
Web: www.visionlibros.es Tel: 0034 91 3117696



© Editor académico:

CEFi-Centro de Estudos de Filosofia
Universidad Católica Portuguesa
Edifício BUJPII, 5.º Piso
Palma de Cima, 1649-023 LISBOA

ISBN: 978-84-9011-874-0

Diseño de portada: Marián González
Foto de portada: Señales de tráfico de la esquina entre Palmer Square West y Nassau Streeet en Princeton, Estados Unidos (realizada por José Barrientos Rastrojo)

Disponible en papel
Pedidos a: pedidos@visionnet.es

Si quiere recibir información periódica sobre las novedades de nuestro grupo editor envíe un correo electrónico a:
subscripción@visionnet.es

A mis padres, a Ana y a Ramón por ir disolviendo *y* resolviendo *el problema de mi existencia*

ÍNDICE

PRÓLOGO 17

INTRODUCCIÓN. CONOCER EL CONFLICTO 25

BLOQUE I. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DESDE LA MEDIACIÓN
CAPÍTULO I. LA MEDIACIÓN 49
CAPÍTULO II. AFRONTAR EL CONFLICTO 63
CAPÍTULO III. ANALIZAR EL CONFLICTO 77
CAPÍTULO IV. ESCUCHAR EL CONFLICTO 93
CAPÍTULO V. EMOCIONES Y CONFLICTO 109
CAPÍTULO VI. COMUNICACIÓN ASERTIVA 121
CAPÍTULO VII. NEGOCIACIÓN 139

BLOQUE II. DISOLUCIÓN DE CONFLICTOS DESDE LA FILOSOFÍA APLICADA
CAPÍTULO I. LA FILOSOFÍA APLICADA 155
CAPÍTULO II. EL PENSAMIENTO CRÍTICO 175
CAPÍTULO III. EL PENSAMIENTO CREATIVO 213
CAPÍTULO IV. AMPLIACIÓN PERCEPTIVA Y TOMA DE CONCIENCIA 223
CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES 253
CAPÍTULO VI. EL MÉTODO DEL ENSAYO FILOSÓFICO 281

BIBLIOGRAFÍA 313

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN. CONOCER EL CONFLICTO
1. *Gestión* de conflictos.
2. Causas de los conflictos.
3. Etapas del conflicto.
4. El conflicto constructivo.
5. Anexo: sociedad actual y conflicto.
5.1. Tres etapas caminando hacia el conflicto.
5.2. Ruptura del metarrelato exclusivista.
5.3. Fugacidad temporal.
Ideas clave

BLOQUE I. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DESDE LA MEDIACIÓN
CAPÍTULO I. LA MEDIACIÓN
1. La Mediación.
1.1. Definición.
1.2. Proceso no adversarial de resolución de conflictos.
1.3. Mecanismos consensuales.
1.4. Un tercero neutral.
1.5. Un tercero imparcial.
1.6. Un acuerdo propio.
1.7. Peticiones y comunicación.
2. Fases del proceso de Mediación.
2.1. Duración.
2.2. Convocatoria.
2.3. Reunión inicial.
2.4. Exposición de posiciones e intereses.
2.5. Tratamiento del problema: los componentes del conflicto.
2.6. Creación de alternativas.
2.7. Negociación y análisis la mejor opción.
2.8. Firma del contrato.
2.9. Evaluación del cumplimiento y del proceso de mediación.
Ideas clave

CAPÍTULO II. AFRONTAR EL CONFLICTO
1. Introducción
2. Modos de abordar el conflicto.
3. Intereses y necesidades.
3.1. Intereses.
3.2. Necesidades.
3.3. Necesidades básicas según Abraham Maslow.
3.4. Necesidades básicas según Johan Galtung.
Ideas clave

CAPÍTULO III. ANALIZAR EL CONFLICTO
1. Introducción.
2. El sujeto del conflicto.
2. La historia del proceso.
3. El contenido.
Ejercicios para reflexionar

CAPÍTULO IV. ESCUCHAR EL CONFLICTO
1. Introducción: escuchar activamente.
2. Estrategias para escuchar el conflicto.
2.1. Escuchar el conflicto.
2.2. Deconstrucción conceptual o pregunta elitiva.
2.3. Resemantización aperturista o resumen (o paráfrasis) positivador.
2.4. Clarificar.
2.5. Mostrar interés.
2.7. Otras estrategias: resumir y sintetizar, parafrasear
2.8. Cómo no hacer "oídos sordos".
3. Anexos.
3.1. Las doce típicas (Juan Carlos Torrego).
3.2. Anexos: Técnicas de escucha activa.
Ejercicios para practicar

CAPÍTULO V. EMOCIONES Y CONFLICTO
1. La emoción. Movilizadora de la acción.
2. La emoción desde la Psicología y la Filosofía.
3. Manejar las emociones I: valoración estimativa.
4. Manejar las emociones II: la ira y el miedo.
4.1. La ira y el miedo en el foco conflictivo.
4.2. Manejo de la ira.

4.3. Evaluación y aceptación del miedo.
Ejercicios para aplicar

CAPÍTULO VI. ACTUAR ANTE EL CONFLICTO I: COMUNICACIÓN ASERTIVA
1. Introducción. La asertividad como modelo de comunicación comprensiva.
2. Estilos de respuestas.
2.1. Agresivo.
2.2. Pasivo.
2.3. Asertivo.
1. Introducción. La asertividad como modelo de comunicación comprensiva.
2. Estilos de respuestas.
2.1. Agresivo.
2.2. Pasivo.
2.3. Asertivo.
2.4. Conclusiones.
3. Práctica verbal de la asertividad.
3.1. Cambio de perspectiva.
3.2. Escucha activa y constatación de la misma al interlocutor.
3.3. Descripción de la propia idea.
3.4. Petición de una acción concreta.
3.5. Solicitud de retroalimentación.
4. Otras estrategias para el manejo de la comunicación durante un conflicto.
4.1. Introducción.
4.2 Banco de niebla.
4.3. Disco rayado.
4.4. Solicitar cambios.
4.5. Anexo: agradecer y recompensar.
Ejercicios para practicar
Indicaciones de respuesta

CAPÍTULO VII. ACTUAR ANTE EL CONFLICTO II: NEGOCIACIÓN
1. Introducción. La importancia de la negociación en la Mediación.
2. La Negociación.
2.1. Descripción.

2.2. Fases de la negociación.
3. Estilos de negociación.
3.1. Los cuatro tipos.
3.2. Reflexivos.
3.3. Teóricos.
3.4. Activos.
3.5. Pragmáticos.
4. Influencias que determinan el acto negociador.
4.1. Influencia de la teoría de juegos.
4.1.1. Decisiones básicas.
4.1.2. El dilema del prisionero.
4.1.3. El dilema de la granada.
4.2. Influencias psicológicas.
4.2.1. Aversiones.
4.2.2. Fomentar un ambiente positivo.
4.2.3. Anclaje.
4.2.4. Devaluación reactiva.
Ejercicios para aplicar
Indicaciones de respuesta para algunos ejercicios

BLOQUE II. DISOLUCIÓN DE CONFLICTOS DESDE LA FILOSOFÍA APLICADA

CAPÍTULO I .LA FILOSOFÍA APLICADA
1. Introducción: resolver y disolver.
2. Una definición de la Filosofía Aplicada.
2.1. Proceso...
2.2. …de clarificación y/o conceptualización….
2.3. …acerca de cuestiones relevantes (significativas y/o esenciales) para el consultante…
2.4. Objetivos y resultados.
2.5. Bien-estar.
3. Breve presentación de las bases del quehacer filosófico.
3.1. Herramientas filosóficas.
3.2. Argumentación.
3.3. Analítica conceptual.
3.4. Historia de la Filosofía o contenidos materiales conceptuales filosóficos.
3.5. Otros recursos filosóficos.

3.6. Recursos híbridos.
4. ¿Metodología en Filosofía Aplicada?
5. Anexo: universos de trabajo.
Ideas clave

CAPÍTULO II. EL PENSAMIENTO CRÍTICO EN LA FILOSOFÍA APLICADA
1. Introducción.
1.1. La Filosofía Aplicada desde el Pensamiento Crítico.
1.2. Orígenes y fundamentos del *Critical Thinking* en la historia del pensamiento.
2. Bases prácticas del *Critical Thinking*.
2.1. Definición del *Critical Thinking*
2.2. Elementos del *Critical Thinking* (CT).
2.2.1 Argumentos, razones y conclusiones.
2.2.2. Estandarización.
2.2.3. Asunciones.
2.2.4. Evaluación de razones y de fuentes.
2.2.5. Lenguaje utilizado.
2.2.5.1. Definiciones.
2.2.5.2. Lo que se quiere decir y lo dicho.
2.2.5.3. Vaguedad.
2.2.5.4. Lenguaje cargado emocionalmente.
2.2.6. Falacias.
2.2.6.1. *Ad hominem*.
2.2.6.2. *Slippery slope*.
2.2.6.3. *Red herring* (o el "arenque rojo").
2.2.6.4. *Ad populum* y *Ad baculum*.
2.2.6.5. Apelar a la tradición.
2.2.6.6. El falso dilema.
2.2.6.7. Dos mal no hacen uno bien.
2.2.6.8. Afirmando el consecuente.
2.2.6.9. Apelar a la ignorancia.
2.2.6.10. Falacia *post hoc*.
2.2.7. Errores de pensamiento.
2.2.7.1. Estrategia del famoso especializado.
2.2.7.3. Estrategia de relación cultura-moralidad.
2.2.7.2. Apelación a la relación precio-calidad.
2.2.8. Analogías.
Ejercicios para reflexionar e indicaciones de respuesta

CAPÍTULO III. EL PENSAMIENTO CREATIVO EN LA FILOSOFÍA APLICADA

1. Descripción.
2. Técnicas de pensamiento creativo.
2.1. Los sombreros de Edward de Bono.
2.2. Brainstorming.
2.3. Analogías vivenciales.
2.4. Cambio de marco.
2.5. Mapas mentales.
2.6. Dibujos/objetos que hablan.
Ejercicios para aplicar

CAPÍTULO IV. DINÁMICAS DE AMPLIACIÓN PERCEPTIVA Y TOMA DE CONCIENCIA PARA LA FILOSOFÍA APLICADA

1. Introducción. La filosofía como reflexión y como reubicación existencial.
2. Trabajar la conciencia (por medio) del lenguaje.
2.1 El lenguaje cuidadoso.
2.2. La palabra palpitante.
2.3. La arqueología de la palabra perdida.
2.4. Etiquetas invocadoras.
2.5. Evaluación del discurso cotidiano.
2.6. El ciego y los medios.
2.7. El silencio desasosegante.
3. Trabajar la ampliación de la visión.
3.1. Distinguiendo entre la mirada y el oído.
3.2. La mirada de la novedad objetal.
3.3. La distancia de la mirada I.
3.4. La distancia de la mirada II.
3.5. Juego con estereogramas.
3.6. El punto de partida de la mirada. Los trampantojos y las imágenes callejeras tridimensionales.
3.7. La mirada del amor.
4. Más ejercicios de ampliación de horizontes.
4.1. La incomprensión como argumento.
4.2. Evidencias que ayudan a vivir.
4.3 Durmiendo con el enemigo.
4.4. Abismamiento y rompecabezas.

4.5. El sí nacido del no.
4.6. El manejo de la pompa de jabón.
5. Recursos videográficos.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES EN LA FILOSOFÍA APLICADA
1. Introducción.
2. Estrategias y protocolos para el análisis racional.
2.1. El análisis racional de la acción y del proyecto vital.
2.1.1. Jesús Mosterín y la racionalidad humana.
2.1.2. Definiciones: necesidad, interés y deseo
2.1.3. Conceptos compuestos.
2.2. Reflexionar críticamente.
2.2.1. Reflexionar críticamente con Richard Paul y Linda Elder.
2.2.2. Ítems para un análisis racional.
2.3. Fundamentos para una inferencia I.
2.3.1. Stephen Toulmin.
2.3.2. Análisis argumental.
2.4. Fundamentos para una inferencia II.
2.5. Disolución desde la crítica filosófica.
2.6. FRISCO.
2.7. Depurar valores.
2.8. El método D.A.F.O.
2.9. Método de William James.
3. Estrategias y protocolos para la toma de decisión racional.
3.1. Introducción.
3.2. Método de William James.
3.3. Decisión racional en F. Schick.
3.3.1. Formalidad de los dilemas auténticos.
3.3.2. Ingredientes de las razones.
3.3.3. ¿Cómo elegir?
3.4. Método racionalista para buscar el sentido.
3.5. Progress y las decisiones más oportunas.

CAPÍTULO VI. EL MÉTODO DEL ENSAYO FILOSÓFICO
1. Orígenes del método y limitaciones.
2. El ensayo filosófico como modelo para la Orientación Filosófica.
2.1. Introducción. ¿Por qué escoger el ensayo filosófico como modelo?
2.2. El ensayo filosófico como modelo.

2.2.1. Comprensión y escucha.
2.2.1.1. Descubrir cuál es la cuestión o asunto "real".
2.2.1.2. Destacar los conceptos y términos esenciales utilizados.
2.2.1.2.1. Palabras cofre.
2.2.1.2.2. Palabras filosóficas.
2.2.1.3. Señalar el "ámbito de desarrollo" y la "orientación personal".
2.2.1.4. Autoconocimiento del consultante desde el asunto que le preocupa.
2.2.2. Profundización y expansión I. Contenidos.
2.2.2.1. Espiralidad.
2.2.2.2. Análisis lingüístico.
2.2.2.2.1. Diccionarios.
2.2.2.2.2. Buscadores de imágenes.
2.2.2.3.3. Análisis filosófico de los conceptos. La filosofía como apertura y comprensión.
2.2.2.3.4. "Elongación por la posibilidad".
2.2.3. Evaluación y conclusión.

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA
1. Bibliografía sobre Mediación.
2. Bibliografía sobre Filosofía Aplicada y pensamiento crítico.

PRÓLOGO

1. Intención: tiempo para pensar el conflicto.

> La más vergonzosa pérdida del tiempo es la que es producto de nuestra negligencia, pues la mayor parte del tiempo transcurre haciendo mal, gran parte no haciendo nada y la vida entera haciendo otra cosa de la que deberíamos hacer
> SÉNECA, *Cartas a Lucilio*

Nos lo recordaba Ortega y Gasset: la vida es problema. Parece que no andaba descaminado si uno levanta un ápice la vista de estas líneas o recupera su *sentido de la realidad* más allá de estas páginas. Sólo hay que encender el televisor o leer los titulares de los periódicos, acceder a nuestros "amigos" del *Facebook*, del *Tuenti* o del *Twitter* o incluso de acercarnos al sitio más seguro, nuestro hogar. En todos lados, una amenaza, un reproche o una sutil censura por algo que hicimos o pensamos encienden nuestro encono. Respondemos con idéntica diplomacia o falta de ella, con análoga virulencia o con su ausencia y entonces la llama prende. Nos alegramos cuando median miles de kilómetros entre nuestros "amigos" del Facebook que evitan consecuencias incendiarias, aunque en un mundo tecnológico hay más formas de hacer daño y cada cual se las ingenia para llevarlas a término.

En este proceso, vamos perdiendo el tiempo o se nos escamotea y con ellos una relación que podría haber servido para muchos fines o sólo para uno crucial: la vida realizada. Pues ya lo decían los sabios antiguos: la felicidad no reside en el poder, el dinero o el placer sino en la amistad. Una frase incomprensible a la juventud pero que con el paso de los años se impone con tenebrosa contundencia, pues, como todas las grandes verdades, se comprenden demasiado tarde.

Este dibujo parecería columbrarnos a la filosofía por antonomasia: la de las madres. En medio surge una máxima inapelable: "portaos bien". A primera vista, parece ser que no yerra el consejo: portémonos bien para no pelear y, así, los amigos nos tendrán en estima. Aunque alguna profunda tripa me indica que esto no es suficiente. Los niños que se portan bien son aburridos, van demasiado bien peinados, con la raya del cabello trazada con tiralíneas, los pantalones excesivamente pulcros, la camisa sin rastro de batalla alguna, mostrando una sonrisa neutra y dubitativa casi indefensa, con la mirada centrada en la madre y las manos hueras en los bolsillos, evitando salir de un anillo de más de cinco metros de su progenitora y con un silencio del que sólo esca-

pa cuando la madre pide a su niñito que muestre lo educado y bien formado que está.

No, algo no funciona, pues cuando a ese niño se le pregunta qué quiere hacer con su vida sólo sabe buscar con mirada acorralada a su madre, a su esposa o a lo que digan los poderes establecidos.

Algo no funciona… sólo hay que dejar pasar el tiempo: cuando ese niño con treinta años sigue respetando milimétricamente la raya del cabello… y el resto de sus "buenos modales"… y el resto de sus ausencias y silencios.

Algo no funciona… sólo hay que ver que el niño se ha convertido en un títere de una imagen periclitada de su madre, pues para él ¡el tiempo no ha pasado! El tiempo es el mismo pues no lo ha usado y, por tanto, no hay experiencia que haya transitado por su interior.

Algo no funciona: las ruedas del mecanismo existencial no lo han confrontado con la vida. El pequeño nunca se despeinó, se manchó los pantalones o hizo trastada alguna, sino que aprendió a cumplir un papel de forma maestra. Bien es cierto que evitó los golpes, pero si estos no llegaron tampoco lo hizo la cicatriz. La cicatriz marca al ser humano pero también define un rostro, crea una personalidad y configura una rebeldía que ayuda nacer la identidad.

La cicatriz procede del conflicto y, sin ella, se eterniza la anodinia y el anonimato. Quien se pelea en el patio del recreo es reconocido por todos. Posee un ser que lo distingue de la masa. Aunque, claro, resulta extraño comenzar un libro de resolución de conflictos con una apología del gallito de pelea oficial.

Junto al rebelde, se distingue, en el colegio o en el puesto de trabajo, el conciliador. Éste es tan conocido como el "busca-peleas", aunque su rostro es más apacible. Los asemeja el hecho de que ninguno de ellos permanece en el anonimato, han decidido ser de un modo específico, se han enfrentado en el campo de batalla a la vida y uno y otro "son alguien". Sin embargo, la distinción es clara: de uno hay que "guardarse las espaldas", mientras que el otro se convierte en el consejero oficial ante la dificultad de la vida. Curiosamente, las consecuencias en su vida son paralelas: uno está rodeado de amigos y el otro de deslealtades y adversarios. Saque conclusiones el avezado lector de quién es más feliz a la vista de lo expuesto arriba.

Lo reseñable es que para ser alguien, para constituirse como persona, para no quedar como un insípido espécimen en medio del cromatismo identitario el sujeto ha de conocerse y luchar. No se trata de que la

vida sea problema sino de que si la vida *humana* es problema, pues sin el problema no hay modo de respirar la propia decisión.
Consiguientemente, el "portaos bien" es mucho más que evitar el conflicto. El mensaje materno debería ser una alzada en favor de un comportamiento inteligente que no evite el conflicto, que lo gestione con inteligencia. Los costurones con los que queda nuestra piel, nuestra psique y nuestro ser en general son los modos en que nos hacemos. Una gestión adecuada del conflicto no sólo produce heridas sino que nos va a ir creando como sujetos y de ambos temas trata este libro.

2. Metodología: la gestión del conflicto.

Mediación y Filosofía Aplicada han recorrido estos senderos desde hace bastantes décadas (en el caso de la primera) y centurias (en el caso de la segunda). Aunque, sólo en la última década y media han acampado profesionalmente en nuestras tierras. La Mediación se alza con determinación como una disciplina que vocea su capacidad para resolver conflictos. La Filosofía Aplicada añade, sin negar lo anterior, su capacidad para utilizar el conflicto como recurso para la profundización en uno mismo y con ello para crear la identidad.
Este libro más que detenerse en profusas reflexiones sobre este particular desea ser una herramienta práctica que pueda rendir beneficios en cursos, cátedras o en el interior de la habitación de alguien que ha de enfrentarse a una de las raíces de la propia existencia: el litigio. Por ello, hemos evitado la mayor parte del aparato crítico y hemos avanzado en una exposición llena de ejemplos reales y de ejercicios beneficiosos para estos intereses.
Todo capítulo incluirá junto a la necesaria teoría de casos reales y textos que servirán para conquistar la aplicación de las técnicas y estrategias. Si no fuera suficiente, los capítulos incluyen compendios de las ideas claves, ejercicios para reflexionar o para practicar, incluyendo en muchas ocasiones indicaciones de respuesta. Esto es debido a que nuestra propuesta no pretende conocer qué es el conflicto sino *gestionarlo* de forma adecuada. De ahí que el aparato crítico haya sido reducido a su esqueleto más sucinto.
Aprender a gestionar el conflicto requiere ilustrar la teoría y practicar con ella y, a ello, hemos dedicado las páginas que siguen. Asimismo, gestionar el conflicto exige, sobre todo al principio, de guías claras que se conviertan en caminos sobre los que apoyarse. Sólo, más tarde, cada profesional creará las propias. Conscientes de esta necesidad a la

luz de nuestra docencia en varias universidades, el texto ofrece cuadros sinópticos con tales resúmenes.
Por último, la gestión del conflicto requiere un abordaje abierto a la creación del alumno, un espacio en que la sed de éste pueda colmarse con su propio esfuerzo. Por ello, dejamos estos espacios para que el lector pueda completar lo que aquí se propone con nuestras estrategias y técnicas. Si el lector alcanza ese punto de pericia, tenga por seguro que el autor estará más que satisfecho. En esos instantes, el lector empieza a recuperar su propio tiempo y a ser él mismo: un rebelde que entiende el conflicto como punto de partida para ser más auténtico.

3.¿Filosofía Aplicada?
Los actuales manuales de resolución de conflictos suelen partir de la Mediación, olvidando que gran parte de sus estrategias pueden completarse, mejorarse (y muchas de ellas proceden de) con la Filosofía. Desde nuestra condición de Mediadores y Filósofos Aplicados titulados, hemos podido crear una obra inédita puesto que esta combinación es nunca ha sido puesta de manera conjunta en un manual, salvo en nuestros propios escritos. Cuando tuvimos que defender esta óptica en nuestro proyecto de maestría hace algunos años, abrimos el campo a esta vinculación al campo de la Mediación. Hoy, ofrecemos este hermanamiento para la Filosofía Aplicada.
Ni que decir tiene que ambas disciplinas poseen un corpus propio de trabajo aunque la ausencia de conocimientos filosóficos dentro de la Mediación les ha llevado a descubrir Américas que hace tiempo estaban pobladas por la Filosofía. Es más, el desconocimiento de la teoría de la argumentación o de un pautado proceso de análisis conceptual ha cegado un más profundo desarrollo de la Mediación. Por todo ello, y por lo que se verá en las siguientes páginas, proponemos al universo de la Mediación (al cual también pertenecemos) una simbiosis que no rompa la identidad de ninguna de las dos disciplinas.

4. Contenidos.
La obra posee tres partes definidas.
La introducción se detiene en la naturaleza del conflicto integrando perspectivas procedentes de nuestras dos profesiones. Estudia la definición del mismo y las etapas por las que transitan los disputantes. También, añade un anexo en que se expone los elementos que favorecen hoy su incidencia y destaca cómo esta situación, lejos de ser una lacra, conforma una oportunidad abierta para el autoconocimiento y la

apertura de posibilidades, situación cerrada en las sociedades pretéritas.

El primer bloque bucea en la mediación y en sus herramientas esenciales: la escucha activa, la asertividad o el manejo de emociones. Se dotan de estrategias de análisis y afrontamiento de conflictos al lector y se le anima a una primera actualización de las mismas a través de ejercicios y casos que facilitarán el paso de la teoría a la práctica.

Análogo es el tránsito alentado en el segundo bloque de la obra. Aquí se unen las técnicas concretas de la Filosofía Aplicada a otras más amplias de la Filosofía. Junto al *Critical Thinking* o la analítica conceptual, se encuentran las maniobras del pensamiento creativo. De modo concreto, se desciende a alguna metodología de trabajo. Como en el bloque anterior, esta sección se adereza de ejercicios e ideas claves que aseguran la vis práctica de este trabajo.

Debido a la ausencia de aparato crítico, será de gran utilidad a quien desee seguir profundizando en el estudio la bibliografía final dividida en dos secciones según la disciplina de procedencia de los escritos. La selección realizada responde a los mismos parámetros que coronan toda la obra.

5. Conclusión.

Huir del conflicto constituye una posición tan errónea como procurarlo o manejarlo de forma inefectiva. Las tres posiciones no son sino una "pérdida de tiempo", una "pérdida de las amistades" y, en suma, "una pérdida de sí mismo".

Afrontar el conflicto, mirarlo de frente de forma asertiva, indagar en su iris intentando indagar lo que quiere decirnos y lo que decimos nosotros por nuestro modo de reaccionar ante él conforma la victoria: la coronación de nosotros mismos pues recogemos el tiempo, lo guardamos y nos encontramos a nosotros mismos, en términos senequistas:

> Encuéntrate a ti mismo y el tiempo que hasta ahora se te quitaba, se te llevaba a escondidas o desaparecía, recógelo y guárdalo (SÉNECA, *Cartas a Lucilio*)

INTRODUCCIÓN
CONOCER EL CONFLICTO

1. *Gestión* de conflictos.

Existen diversas definiciones del conflicto atendiendo al elemento que se enfatice. Las acepciones clásicas las encontramos en el *Diccionario de la Real Academia Española*, a saber:

> conflicto.
> (Del lat. *conflictus*).
> 1. m. Combate, lucha, pelea. U. t. en sent. fig.
> 2. m. Enfrentamiento armado.
> 3. m. Apuro, situación desgraciada y de difícil salida.
> 4. m. Problema, cuestión, materia de discusión.
> 5. m. *Psicol.* Coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos.
> 6. m. desus. Momento en que la batalla es más dura y violenta.
> ~ colectivo.
> 1. m. En las relaciones laborales, el que enfrenta a representantes de los trabajadores y a los empresarios.

Estas concepciones nos sitúan ante una idea negativa del litigio. La querella aparece como una realidad a evitar si se quiere llevar a término una vida apacible, completa y realizada; al extremo de que la acepción quinta avisa de la posibilidad de aparición de patologías psicológicas en el individuo afecto de conflictos.

A pesar de ello, ciertos especialistas de la mediación abren claros sobre este concepto. Así, la disconformidad de pareceres conduce a:

- Promover la creación de técnicas para mejorar el diálogo.
- Facilitar un autoconocimiento de los contendientes.
- Fomentar la búsqueda de recursos para una mejora en las capacidades creativas, racionales y de comprensión.

En suma, la naturaleza del conflicto no habría de teñirse en ninguna de las dos direcciones sino que estos sentidos dependen de su gestión eficaz o improductiva.

Dentro de esta óptica, se alinea las descripciones de la vida como problema de José Ortega y Gasset y de Mario Bunge. El problema y el conflicto movilizan al sujeto a su resolución, es decir, *dan que pensar*; asimismo, sacan al individuo de un inmovilismo, impulsan su progresión y fortalecen sus capacidades de afrontamiento ante las dificultades.

En síntesis: no ha de evitarse el conflicto sino la *mala gestión* del mismo.

LA VIDA COMO CONFLICTO

¿Usted quiere saber para qué sirve la Filosofía en la vida cotidiana? Para todo. Para preguntarse, por ejemplo, ¿qué debo hacer para ganarme la vida? ¿Rezar, delinquir o trabajar? ¿A quién debo acudir cuando me enferme?: ¿A Dios, al médico o a un curandero? ¿A quién debo votar? ¿Al que me prometa un favor personal, o al que se comprometa a hacer algo por el país?
Las respuestas a todos estos problemas suponen una visión del mundo, una idea del conocimiento, y algún principio moral. Y la Filosofía se ocupa, precisamente, de todo eso en términos generales. De ahí que haya que enseñarla en las escuelas. Por ejemplo, sería más útil discutir si hay ideas sin cerebros, si la ciencia es utilitaria o si el fin justifica los medios, antes que memorizar los nombres de los ríos secos de La Rioja o las fechas de batallas que sólo condujeron a más batallas. En resumen, la Filosofía puede ser útil. Pero no toda la Filosofía es útil
Mario BUNGE entrevistado en *Revista Nueva*

Un manejo eficiente del conflicto lo desvanece ante los ojos de los litigantes y de los que les rodean. Pareciera que no ha existido ningún problema y la circunstancia se tilda como un "intercambio de pareceres", o un trabajo conjunto en que se han ampliado la visión. He aquí una gran paradoja: esas circunstancias no son tildadas como "conflicto". Así, se olvida que dentro de un buen manejo conflictual también ha existido el litigio. Con este olvido, los sujetos no son conscientes de que nuestro tema puede conllevar desenlaces positivos. La consecuencia es la ya vista: sólo hay conflictos cuando hay un desenlace mezclado con violencia. Esto implica una reducción del término.
Se infiere de lo anterior la necesidad de diferenciar entre dos términos: el conflicto y sus consecuencias. Éstas pueden ser positivas o negativas, el hecho de que sean unas u otras no depende de la naturaleza del conflicto sino de cómo se ha dirigido.
Antes de continuar, se necesita determinar las notas básicas del conflicto. Las definiciones son múltiples pero la más sencilla y omniabarcativa, a pesar de su orientación psicologista, es la propuesta en 1994 por Rubin, Pruitt y Kim, que exponemos en el siguiente cuadro y explicamos después del mismo.

Divergencia percibida de intereses, o una creencia de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden ser alcanzadas simultáneamente

La **divergencia** implica que existen dos o más posiciones que pugnan por vencer; por tanto, la circunstancia se forja **competitivamente** desde el comienzo de la categorización. La **divergencia** nos ofrece el marco global de actuación: una relación **ganar-perder**, es decir, la ganancia particular implica la pérdida del otro y viceversa. Así, se entenderá que la resolución de la disputa acarrea la *cesión parcial* de los beneficios con el fin de mitigar consecuencias más graves. Esta perspectiva está sesgada y limitada, puesto que sólo se fija en el contenido *material* y se oculta la ganancia que supone el mantenimiento de la relación o las consecuencias sinérgicas redundantes del contacto. Nos detendremos en ello más adelante. Por el momento, concretaremos en un ejemplo sencillo.

LA *DIVERGENCIA* ENTRE MATEOS Y MARCOS

Marcos y Mateos se han peleado en el patio del instituto. Marcos es el líder del equipo de baloncesto y Mateos, del de fútbol. Como sólo hay una cancha para jugar, el instituto decidió que los días lectivos pares utilizaría el campo el equipo de baloncesto y los días impares, el de fútbol, respetando en todo momento la equidad. Aunque el día del conflicto era día par, Mateos, después de un intercambio de pareceres legalistas, llegó a las manos con Marcos. A tiempo de evitar una pelea entre los grupos que secundan uno y otro, se les sienta ante el mediador del centro. Marcos alega la normativa vigente de los días pares e impares. Mateos señala que los últimos quince días no habían jugado en ningún momento debido a las lluvias intermitentes, mientras que el equipo de baloncesto había podido jugar cuatro de los cinco días que les correspondía. Por tanto, exige que se aplique el espíritu de la ley: las condiciones de equidad en la distribución de los tiempos.

Mateos y Marcos poseen intereses que comprenden como opuestos e inconmensurables, puesto que el recurso es limitado: sólo existe una única cancha para jugar. Son conscientes de que si el equipo de baloncesto juega, no lo hará el de fútbol y viceversa. La ganancia de uno

es directamente proporcional a la pérdida del otro. Así, los capitanes de cada deporte se mueven en una tesitura de ganar-perder.

***

Antes de acabar este epígrafe incidiremos en una precisión.

Una de las disciplinas más pujantes en el trabajo con los conflictos es la mediación. Ella mantiene que existen dos tipos de conflictos, los intra y los interpersonales. La mediación se ocupa de aquellos que inciden directamente sobre una relación entre dos o más sujetos, tal y como el arriba señalado entre Marcos y Mateos. Un conflicto intrapersonal o subjetivo acostumbra a tener la misma forma que el anterior, distinguiéndolo el lugar en que se opera: el interior del sujeto. Por tanto, alude a dimensiones íntimas que habrán de resolverse desde otras profesiones: la filosofía y/o la psicología.

EL DILEMA INTERIOR DE CARMEN: AMOR O AUTORREALIZACIÓN

Carmen, sesenta años, ha vivido siempre apegada a, y casi en dependencia de, su pareja, Paco. Él ha volcado todas sus energías a su trabajo durante más de cuarenta años, pero recientemente se ha jubilado. Esto ha provocado profundos cambios en las formas de pensar y las rutinas diarias de su mujer, al punto de llegar a plantearse el divorcio. Antes de la jubilación de su marido, Carmen acostumbrara a ir al gimnasio tres veces por semana y una vez se reunía con unas amigas para realizar una tertulia literaria. Ahora, Paco reclama su atención. Le parece excesivo que Carmen lo deje "abandonado" cuatro tardes a la semana durante tres horas. Su esposa empieza a sentir coartada su libertad, llegando a intensas discusiones por este motivo. Paco no desea cambiar y afirma que la concepción de la pareja y de la realización de su esposa es errónea.

Carmen acude a la consulta del orientador filosófico alterada después de una disputa. Se cuestiona si es ella la que está equivocada o es su marido. Se pregunta por el sentido del amor, de la pareja y si su circunstancia puede compatibilizarse con seguir con Paco. No es posible llevar a término una sesión de Mediación porque su marido se opone a la misma. Por tanto, el dilema es más racional y filosófico que de otra índole.

¿Debe Carmen separarse de su marido o buscar un medio para seguir con él a pesar de "perder algo de su libertad"?, ¿Qué significa el amor, qué implica y cuáles son sus límites?

Este libro no se ocupa de los conflictos intrapersonales de base psicológica pero sí aquellos relativos a percepciones sobre la realidad que entran en liza con valores sobre los que un sujeto se creía firme. Tal es el caso de Carmen. La Filosofía Aplicada se ofrece como una herramienta para el esclarecimiento de las concepciones y, eventualmente,

para la disolución del conflicto una vez entendida las dimensiones de los dilemas.

2. Causas de los conflictos.

Si analizamos los conflictos que hemos tenido en los últimos meses o años, distinguiremos un cromatismo de causas que los motivaron. Algunas serán recurrentes y vinculadas con el tipo de relación mantenida con el litigante, otros surgen de incompatibilidad entre dos o más escalas de valores de aquellos que se enfrentan, otros ponen en juego diversas concepciones que litigan.

Christopher Moore, uno de los más reconocidos teóricos de la conflictología, resume todos los tipos de conflictos en cinco grupos:

(1) Conflictos de relación.

Se basa en disfunciones del vínculo entre dos o más sujetos originadas en concepciones diferentes, como las disquisiciones en torno al "amor" y la "libertad" de Carmen y Paco, fundadas en la inconmensurabilidad de percepciones, en una comunicación ineficaz y deficiente o en deformaciones más o menos conscientes de los argumentos del otro. La consecuencia habitual es la sordera entre los contendientes y la generación de una percepción errónea del otro.

Aquí se ubican las peleas entre tribus urbanas, por ejemplo, nazis contra etnias gitanas. Los factores arriba indicados y la fuerte identidad de grupo, creada desde la confrontación y rebeldía frente a los otros, alimentan discusiones que pueden culminar en violencia con resultados graves como asesinatos.

(2) Conflictos de información.

Su fundamento es doble: la escasez y/o poca calidad de los datos y la clausura egocéntrica para aceptar una corrección de aquel que puede facilitarnos otra perspectiva.

Desde una óptica positiva, el conflicto de información abre una oportunidad para que las instituciones y las personas singulares amplíen perspectivas. Un manejo adecuado del conflicto debería permitir que la perspectiva propia sea alimentada por datos que conduzcan a un nivel de comprensión y a contenidos de superior calidad.

Piénsese en la disquisición entre dos alumnos que discuten por defender como "el mejor científico de todos los tiempos" al propio: Einstein frente a Newton. Dentro del fragor del debate, ninguno escucha al otro sino que se atrinchera en su posición por lo que el intercambio informativo es nulo. Ítem más: cada estudiante puede estar