



EL CONFLICTO EN LA VIDA COMUNITARIA

Fr. Jesús M^a Galdeano Aramendía O.P.

Valladolid

0. Introducción

Para acercarnos a este tema que es, a la vez, crucial y complejo en todas las experiencias de vida común, debemos tener en cuenta algunas precisiones previas. Sugiero particularmente éstas:

Una constatación: En la comunidad religiosa, como en la familia y en la sociedad, los conflictos *forman parte de la vida y de las relaciones personales y grupales*. Nuestras diferencias de ideas, gustos, intereses y valores, de aspiraciones y experiencias, etc., constituyen una fuente incesante de posibles malentendidos y conflictos.

Percepción frecuentemente peyorativa. Solemos tener una visión negativa del conflicto, (por la tensión o sufrimiento que puede generar y como indicador de un déficit de fraternidad), moralista e incluso culpabilizadora. Pero, en si mismos, los conflictos *no son ni buenos ni malos*. Tenemos que desmontar los esquemas moralizantes y sustituirlos por otros esquemas basados en la observación de otros procesos psicológicos y sociales que se dan en las situaciones humanas de conflicto¹. Pueden llegar a ser destructivos o constructivos según como sean afrontados y gestionados.

Significan crisis-peligro y oportunidad. Los conflictos ponen en cuestión una situación dada. Pero a la vez, si sabemos gestionarlos de manera eficiente y constructiva y canalizar la energía que generan, *constituyen una oportunidad* para obtener beneficios, tales como:

¹ S. AYESTERÁN, *El conflicto comunitario*. Vitoria, Frontera (nº 13), 2000.



- aprender sobre nosotros mismos y los demás, conocer nuestra realidad y límites y crecer como personas y superar nuestro narcisismo
- construir relaciones personales más profundas y auténticas y mejorar el clima de comunicación dentro de la comunidad de tal forma que se reduzca el nivel de conflicto latente
- comprender la naturaleza y dinámica de los conflictos, los elementos y procesos implicados, los factores desencadenantes o facilitadores de su solución
- desarrollar habilidades y capacitarnos para la resolución satisfactoria de posibles conflictos futuros
- mantener la unidad del grupo frente a la diversidad de criterios e intereses de los individuos y unir a los miembros dispersos
- definir mejor los roles grupales, que tienen que responder a las necesidades grupales pero también a las capacidades y deseos de los individuos.

De hecho, los conflictos parecen ser *inevitables y necesarios* para el desarrollo y maduración personal y para la mejora de nuestras relaciones.

Son algo vivo y, si no se resuelven, tienden a agudizarse y cronificarse. Pero “no es fácil desmontar los esquemas moralizantes porque eso supone una profunda conversión de nuestro yo mas íntimo, un descentramiento de la imagen ideal que tenemos de nosotros mismos... un reconocer que el otro tiene parte de razón y que yo no soy tan honesto ni tan oneroso como me gustaría ser”². Y menos fácil aún es hacerlo bien. “Las estrategias de atontamiento que se utilizan normalmente en su gestión/ afrontamiento suelen dejar a la gente insatisfecha, agotada o alienada y, con frecuencia, las tres cosas”³. Los conflictos no resueltos son un derroche continuo de energía y un polvorín que infecciona toda nuestra vida y que puede estallarnos en cualquier momento.

Nuestro propósito es ofrecer una síntesis de las aportaciones de la Conflictología, como “teoría de los conflictos”, para comprender y afrontar de una manera positiva, eficiente y gratificante los conflictos de y en nuestras comunidades. En concreto:

- comprender la naturaleza y dinámica de los conflictos: factores, proceso, regulación...

² Id., pág. 9.

³ R. FISHER y W. Ury. *Obtenga el SI. El arte de negociar sin ceder*. Barcelona, Gestión 2000, 2002, pág. 15.



- revisar nuestra visión y actitudes, personales y comunitarias, ante los conflictos y analizar los comportamientos y las formas en que cada uno reaccionamos

- ofrecer conocimientos, habilidades y estrategias adecuadas para manejarlos de un modo más eficiente y satisfactorio.

1. Comprensión y análisis del conflicto:

1.1. El conflicto y sus elementos

Entendemos el conflicto como una “confrontación de ideas-percepciones, intereses o actitudes entre dos o más personas o grupos”⁴. Esto supone que en cualquier conflicto hay que identificar:

- una situación de desacuerdo, oposición, enfrentamiento que genera tensión,

- (entre) dos o más personas, grupos o instituciones

- porque sus posiciones, intereses, necesidades, valores, recursos, modos de actuar... (son) incompatibles o percibidos como tales”

Reconocer tales elementos no es sencillo, dado que “los verdaderos conflictos no se manifiestan con claridad: son ocultos o están latentes. Para justificarlos se crean artificialmente otros conflictos más fáciles de expresar. Conviene saberlo para analizar las dificultades de convivencia en nuestra vida: gastamos mucho tiempo y energía para aclarar episodios conflictivos, aparentemente incomprensibles, por no abordar el verdadero conflicto latente.

El conflicto verdadero siempre se relaciona con las necesidades de la persona y éstas con su autoestima y concepto de sí; con la frustración al ver que la imagen que yo tengo de mí ya no es aceptada por los demás. La alternativa es o romper la relación de interdependencia o modificar mi imagen ideal.

En los conflictos comunitarios la obtención de objetivos comunes favorece (debe integrar) los objetivos individuales”⁵.

⁴ E. VINYAMATA. *Conflictología*. Barcelona, Ariel, 2005, pág. 137.

⁵ S. AYESTARÁN, o.c. apdo. 2.1.2.



Los *elementos* que suelen intervenir en el desarrollo de los conflictos y han de ser tenidos en cuenta a lo hora de abordarlos. Como ha hecho J.P. Lederach, pueden organizarse en torno a 4 aspectos: el problema, el proceso, las personas y las soluciones⁶

1.2. Tipología de los conflictos

Existen muchos tipos y clasificaciones de los conflictos. Señalamos dos:

a) Por el contenido o motivo, los conflictos pueden ser:

- de relación: no existe un móvil concreto fuera de la propia relación
- de Intereses y necesidades, que subyacen y desencadenan los conflictos
- de valores y creencias: el conjunto de apreciaciones culturales e ideológicos que justifican los comportamientos
- de recursos: no solamente objetos, sino tiempos, espacios, energía, etc.
- de actividades: las tareas o trabajos a realizar o las formas de realizarlas.

b) Por los agentes implicados: intrapersonales- interpersonales y grupales.

2. Dinámica del conflicto

Los conflictos interpersonales pueden estallar en un momento, pero tienen una historia que les precede y unos efectos o consecuencias que perviven en ellos. Se trata de un proceso en el que pueden distinguirse diferentes fases y que vive momentos de escalada o desescalada, según sea nuestra reacción y nuestra intervención.

2.1. Fases o pasos

a) *Las creencias y actitudes personales* previas al conflicto. Aplicando el conocido dicho de Epicteto, diríamos que “no son las cosas las que nos enfrentan, sino nuestra visión y actitudes ante ellas”. A veces no somos conscientes de ellas pues tienen su origen en los mensajes parentales, los

⁶ En el **Apéndice I** ofrecemos una descripción detallada de los mismos.



modelos de respuesta aprendidos (de padres, profesores, amigos y medios de comunicación) y nuestras propias experiencias vitales.

b) *El hecho*, la explosión o manifestación del conflicto.

c) *La reacción o respuesta*, lo que hacemos, sentimos o pensamos cuando aparece: podemos protestar, gritar, callar, intentar hablarlo, quitarle importancia incluso negarlo, etc. Tendemos a reaccionar de la misma manera sea cual sea el problema y así vamos configurando unos patrones o estilos personales de respuesta, que luego veremos. Nuestras reacciones nos dicen mucho sobre nosotros mismos y nuestros patrones de afrontamiento.

d) *Los resultados*: si es positivo desaparece, si es negativo crece.

2.2. Escalada y desescalada del conflicto.

El resultado último de nuestra respuesta produce una escalada o desescalada del conflicto.

Una escalada es más probable que se incremente cuando:

a) No hay interés por mantener la relación personal o comunitaria o hay una historia de conflictos improductivos y negativos entre las personas o grupos o una insatisfacción profunda en la propia vida.

b) Se da una intervención partidista de terceros

c) Alguno de los implicados se siente amenazado, culpado o descalificado por el otro.

d) Se actúa desde prejuicios y estereotipos, desde creencias y actitudes negativas ante el conflicto y ante los demás.

e) Se dan manifestaciones descontroladas de las emociones como miedo, rabia, cólera o frustración

f) No se reconocen o satisfacen necesidades personales profundas importantes de afecto, validez, pertenencia, autonomía.

g) Hay una carencia de habilidades psicosociales: asertividad, autoestima, comunicación, negociación y resolución de conflictos

Al menos estos hechos son considerados como factores desencadenantes de los conflictos.



3. Estilos personales de afrontamiento de los conflictos

Ante los conflictos pueden darse muchas actitudes o reacciones, casi tantas como personas. Pero suelen agruparse, en función de dos coordenadas: a) la preocupación por uno mismo, la voluntad de satisfacer los propios intereses y necesidades, ó b) la voluntad de satisfacer los intereses de los demás, la preocupación por el otro y por la relación con él. En cinco categorías generales:

- Competir: perseguir los propios objetivos e intereses sin detenerse a pensar en los demás, usando todos los recursos (poder) a su alcance. Competir puede significar “defender sus derechos”, o una postura que se cree correcta o simplemente tratar de ganar. Es afirmativo y no cooperativo.

- Acomodarse: ceder habitualmente a los puntos de vista de los otros y plegarse a sus deseos, para proteger la relación. Es no afirmativo y cooperativo, lo contrario de competir.

- Huir significa evitar, posponer o negar los problemas, no afrontarlos. Es no afirmativo y no cooperativo.

- Compromiso: buscar soluciones intermedias, rápidas y mutuamente aceptables. cediendo todos en algo. Esta a medio camino entre la afirmación y cooperación.

- Colaborar: es lo contrario de evitar. Buscar, esforzada y creativamente, la máxima satisfacción de todos, explorando los desacuerdos y los intereses de cada uno. Implica un alto nivel de empatía y compromiso mutuo. Es tanto afirmativo como cooperativo.

Cada una de estas reacciones y actitudes tiene sus ventajas y desventajas y es más eficaz o conveniente, en función de la naturaleza y circunstancias de cada conflicto⁷.

Con el tiempo, cada uno vamos configurando un estilo propio. Es muy útil identificar el estilo predominante, el nuestro y el de los demás, porque a veces una persona puede usar un estilo inadecuado para una situación en particular, no porque lo escoja conscientemente sino porque es el único que conoce con el que se siente cómodo⁸.

⁷ Ver el mapa de aproximaciones al conflicto que se ofrece en el Apéndice II.

⁸ En el **Apéndice III**, proponemos un ejercicio práctico para descubrir el estilo propio, basado en el conocido cuestionario de W. Thomas- R.H. Kilman.



4. Principios y métodos de resolución de conflictos

¿Cuál es mejor modo de afrontar y resolver nuestros conflictos? Nos encontramos con una alternativa: ser duros, buscando conseguir todo lo que uno quiere, ganar todo lo posible aún a costa de perder amigos; o ser blandos para no dañar nuestras relaciones. Ambas forman parte del modelo “ganar-perder” en el que uno gana en la misma medida que otro pierde.

Cabe una tercera posibilidad que es la de “negociar por principios”, lo que la Escuela de Harvard llama “los principios de una negociación exitosa”, desarrollados por dicha universidad en el campo jurídico empresarial y aplicados y generalizados posteriormente a todos los ámbitos de la vida y relaciones humanas. Se trata de “atacar el problema, no a las personas”.

Se propone introducir racionalidad en las situaciones conflictivas (y sistematizar unos procesos) que conlleven una fuerte carga y favorecer la cooperación, para lograr “buenos acuerdos”. Se considera buen acuerdo el que cumple estos criterios:

- responde a las necesidades e intereses de las partes (es satisfactorio)
- resuelve el problema (es eficiente, viable, realista, duradero)
- mejora, al menos no empeora, la relación (es amistoso)

Los principios de una negociación exitosa, según Harvard, son: la gente, los intereses, las opciones y criterios objetivos. Se trata de:

- la gente: separar el problema de las personas, de sus percepciones-emociones-modos de comunicarse
- centrarse en los intereses y necesidades
- generar alternativas de ganancia mutua
- fundamentar la decisión en criterios objetivos para superar o evitar soluciones intransigentes o arbitrarias

En base a dichos principios se ha desarrollado un método de solución de conflictos que busca la ganancia y satisfacción máxima de todos los implicados, “yo gano – tu ganas”, cuyas líneas o pasos fundamentales desarrollamos seguidamente.



5. El Método “gana-gana” de Resolución de Conflictos

5.1. Preparar la situación

Crear un clima...cálido, facilitador, evitando los gestos, actitudes y tonos contenciosos u hostiles; restaurar y promover, la confianza mutua desde la fe en la capacidad y en la bondad propia y de los otros; buscar el lugar y momento más adecuado para el diálogo y la confrontación.

5.2. Identificar el problema

Exponer de forma clara y honesta la visión personal de cada uno, los hechos y motivos. En una situación conflictiva resulta difícil tratar un problema sin que hagamos malas interpretaciones o surjan enfados; sin que una simple constatación se tome como un ataque personal o una discrepancia puntual como una descalificación. Es fácil sentirse atacado, herido o humillado y atribuirlo a envidia, celos, revancha, etc. en definitiva a la “maldad” del otro, mientras que cuando somos nosotros los que decimos o hacemos eso mismo lo atribuimos a imponderables, a circunstancias externas ajenas a nosotros.

5.3. Separar el problema de la persona

Esto supone, entre otras cosas:

Diferenciar el tema de la relación afectiva u hostil que mantengamos; más aún, tomar conciencia de que “construimos la realidad”, a través de conocidos procesos de selección, generalización e interpretación de los datos que nos llegan de la realidad. Y escuchar “la visión y conmoción” del otro. Sólo poniéndonos en el lugar de otros podemos comprenderlos y buscar alternativas mutuamente satisfactorias. Hay que recordar que comprender no es estar de acuerdo con el otro, sino alcanzarle en lo que piensa, siente, hace y en la importancia que eso tiene para él. Reconocer abiertamente el punto de vista del otro, aunque no lo compartamos, mejora mucho el clima del encuentro y confrontación.

Identificar y expresar, reconocer y legitimar los sentimientos propios y los ajenos. Al liberar las emociones reprimidas se estará mas dispuesto a trabajar en el problema y las actitudes serán menos reactivas y mas proactivas. La liberación de las tensiones internas requiere un cierto “autocontrol emocional” y una escucha empática para evitar que los ataques o explosiones emocionales conduzcan a una reacción y escalada emocional.

Utilizar gestos simbólicos, que tienen un impacto emocional constructivo: una nota de simpatía, estrechar la mano... puede costar poco y representar mucho. En la mayoría de ocasiones, una disculpa aunque no reconozca una



responsabilidad personal en la acción, puede calmar las emociones puede ser una de las inversiones menos caras y mas rentables que podemos hacer.

5.4. Pasar de Posiciones a Intereses y a Necesidades

Las posiciones son la solución o respuesta de cada uno al problema.

La discusión sobre las posiciones suele ser ineficaz porque cada uno tiende a justificar y afincarse en la suya, provisional porque no van al fondo del problema e insatisfactoria porque implica ceder o perder algo. Las personas acaban identificándose con sus posiciones y el conflicto se convierte en una lucha de poder y en cuestión personal, donde está en juego la dignidad, imagen personal y el amor propio. Las concesiones se ven como debilidad o deslegitimación, lo que genera insatisfacción, resentimiento y mayor enfrentamiento.

Detrás de las posiciones iniciales están los intereses. Los intereses mas profundos son las necesidades básicas de seguridad, autonomía, afecto, pertenencia, respeto, bienestar, valoración personal, etc. Ellas constituyen la razón de ser, el motor y objetivo de nuestra conducta y la fuente de nuestros conflictos.

Es más fácil lograr un acuerdo exitoso si nos centramos en los intereses y necesidades que en las posiciones, porque:

Hay muchos modos de satisfacer los intereses, de responder a las necesidades

Además detrás de posiciones contrapuestas hay muchos mas intereses que los que se hallan en conflicto; puede haber intereses no opuestos, sino compatibles, incluso afines, desde los que es más fácil llegar a soluciones compartidas.

Los intereses de los demás forman parte del problema. No es cierto que “la solución de su problema, es su problema”. Es preciso reconocer los intereses del otro si queremos que él considere también los nuestros.

No siempre es fácil identificar los intereses, pueden no ser explícitos ni conscientes. ¿Cómo lograrlo? Preguntando el por qué y para qué de nuestros actos o posturas. No para buscar una justificación sino para comprender sus motivaciones.

¿Qué hacer con ellos?

- Hablar, exponerlos de forma clara, directa y constructiva, sin victimismo ni sobreactuación.

- Mirar al futuro más que discutir el pasado, atacando al otro o justificando nuestra perspectiva o actuación.



- Ser duro con el problema. No invertir todas las energías en defender nuestras posiciones pero sí estimular la creatividad para lograr soluciones más ventajosas para todos. No permitir que una actitud precipitada o superficialmente conciliadora impida hacer justicia a mi problema o alcanzar una respuesta más profunda y satisfactoria.

5.5. Generar opciones de beneficio mutuo

La primera y más justa solución que se nos ocurre ante los conflictos es la salomónica: partir las diferencias y “repartir el pastel”. Una salida exitosa requiere “agrandar el pastel”, ampliar las perspectivas y ganancias, las posibilidades de acuerdo, descubrir otros aspectos o valores en juego, desde los que ver y afrontar el problema.

Dicho de otro modo: cuando deseamos abordar un conflicto debemos atacar con dureza el problema, no a las personas, agudizar el ingenio y fomentar la creatividad para generar soluciones más satisfactorias para los intereses y necesidades de todos.

Es también importante y necesario contar con muchas opciones, proponiendo acuerdos de distintas intensidades. Por ejemplo, cuando no logramos acuerdos sobre el fondo, buscar acuerdos sobre el procedimiento; cuando no es posible que sean definitivos, comenzar con temporales o eventuales. O cambiar el alcance o ámbito del acuerdo fraccionando el problema en unidades más pequeñas.

¿Cómo hacer todo esto? Parece imprescindible:

- explorar creativamente nuevas alternativas sin evaluarlas ni presentarlas como propuestas que nos comprometen. Cuantas mas mejor, fomentando la cooperación y participación activa (a través de la “lluvia de ideas” u otras técnicas). Evitar ofrecer una propuesta única, valoraciones prematuras o conclusiones precipitadas, buscando rápidamente la solución.

- combinarlas y mejorarlas, haciéndolas más atractivas y realistas, del tipo: “lo que más me gusta de ella es...; sería mejor si...”

Y no olvidar que el tiempo aparentemente “perdido” en esta actividad es uno de los más rentables.

5.6. Valoración y selección

El paso siguiente sería *evaluar y priorizar las opciones planteadas*, ver las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas, teniendo en cuenta las condiciones de una “buena solución”: viable y realista, eficaz y duradera, en definitiva amistosa y satisfactoria para todos.



Se trata de buscar un *beneficio mutuo*. No es jugar al contencioso de “gana-pierde”, como si lo mejor para uno es lo peor para el otro y al contrario. Descubrir que ambos pueden perder o ganar. Por eso además del esfuerzo por evitar pérdidas mutuas, queremos obtener ganancias mutuas, en los intereses y en la relación personal. Indicamos tres pasos u orientaciones a seguir:

- identificar los intereses compartidos (I.C.) que pueden no ser obvios ni patentes y ver el costo a pagar si el conflicto permanece (el PAAN: peor alternativa a un acuerdo negociado). Los I.C. se convierten en metas a lograr fruto de la colaboración mutua, no concesión de una parte ni algo dado. Conviene hacerlos explícitos, concretarlos y orientarlos al futuro

- encajar los intereses divergentes, buscando la complementariedad o enriquecimiento de las diferencias

- preguntar, cuando parecen contrarios o excluyentes, qué opciones prefieren (o tienen menos dificultad en aceptar) entre las propuestas aceptables para mí.

5.7. Fundamentarse en criterios objetivos

Por mucho que valoremos la relación, que intentemos conciliar los intereses y usemos estrategias “gana-gana”, siempre podemos encontrarnos con intereses en conflicto. Los negociadores suelen resolverlo por medio del regateo posicional, hablando de lo que están o no dispuestos a ceder. Se puede exigir concesiones importantes o hacer una oferta generosa esperando reciprocidad o amistad. El proceso se centra en lo que cada uno está dispuesto a acordar y el resultado depende de la interacción de dos voluntades humanas. Ya vimos los serios costes de ineficacia y hostilidad que entraña la conciliación basándose en la voluntad. La solución es negociar sobre alguna base independiente de la voluntad de las partes, o sea en criterios objetivos: legítimos y prácticos, justos e imparciales, además de objetivos

¿Qué criterios reúnen esas condiciones? Resalto algunos, muy funcionales y ampliamente compartidos: la ley, la tradición, los precedentes, el valor de mercado, la valoración de expertos, la reciprocidad, los costes, la eficiencia...

Otro problema es cómo estimar cuáles sean los procedimientos justos. Suelen indicarse como tales algunos de éstos: uno parte y el otro elige, echarlo a suertes, un experto independiente, un árbitro o juez decide...

Por último: ¿cómo negociarlos con la otra parte? Es necesaria una actitud firme y flexible, que puede expresarse así:

- formule cada tema como una búsqueda conjunta de criterios objetivos



- razone sobre qué normas son las mas apropiadas y cómo deben aplicarse
- no ceder a la presión, sino sólo a los principios.

5.8. Llevar a la práctica el acuerdo y evaluarlo.

Lo cual implica:

- elaborar planes de acción: determinar quién, cuándo, cómo...
- evaluar resultados
- recompensar y/o revisar la decisión o el proceso seguido.

6.- Actitudes y habilidades básicas

Se corresponden de forma antinómica con los factores condicionantes de la escalada:

- a) Interés y compromiso por la relación fraterna con otro y una aceptación positiva incondicional de su persona.
- b) La neutralidad de los hermanos y su apoyo en la búsqueda de soluciones satisfactorias.
- c) Reconocimiento y legitimación del otro y de sus intereses y necesidades.
- d) Ausencia de prejuicios y estereotipos, visión, percepción positiva del conflicto y de las personas y actitud cooperativa, implicativa (frente a impositiva, sumisa, evasiva o de mero compromiso)
- e) Autocontrol emocional y adecuada expresión de los sentimientos positivos y negativos: optimismo y satisfacción, miedo, cólera, tristeza, frustración...
- f) Reconocimiento y satisfacción de las necesidades básicas, importantes
- g) Saber pedir – dar – recibir – decir no de forma asertiva; recibir y hacer críticas, afrontar la hostilidad, afrontar el desánimo y el escepticismo y otras habilidades sociales.



h) Además del sentido de pertenencia comunitaria y de comunión de carisma y misión fundamento teológico de la vida, de su identidad carismática y su misión profética⁹.

7. Estrategias y técnicas

De entre los múltiples y variados mecanismos para afrontar los conflictos, resaltamos como más relevantes para la vida religiosa los siguientes:

1. Fe en que se puede llegar a un acuerdo. Confianza en la bondad de nosotros mismos y en (la de) los demás y en nuestra capacidad para gestionar los problemas.
2. Crear un clima de confianza con nuestro tono, actitud. Crear un contexto de cooperación y restaurar la confianza mutua.
3. Apropiación del problema
4. Hablar en primera persona: mensaje “yo”, sin culpar, amenazar, reprochar...
5. Preguntas abiertas para aportar información, descubrir intereses, comprender la situación (no para conocer “la verdad”) y para generar alternativas.
6. Escucha activa y comprensión empática: Mensaje-sentimiento-demanda (reflejo)
7. Resumir, parafrasear, clarificar, reflejar... ideas y puntos de vista, sentimientos, propuestas...
8. Reformulación, reencuadre de las comunicaciones disfuncionales de sentimientos o necesidades.
9. Reconocer y validar diferencias; legitimar los sentimientos.
10. Reconocer y apoyar- valorar los comportamientos cooperativos. A veces no los recogemos porque provienen de posturas enfrentadas a las nuestras: gratificación.

⁹ Sobre esta dimensión teológica, más propia de la resolución de conflictos en la vida comunitaria religiosa, puede verse la obra de Felicísimo Martínez, *Vida religiosa y calidad de vida*. Vitoria, Frontera, 2007.



11. Desdramatizar la situación y normalizarla en lo posible y movilizar refuerzos positivos.
12. Reequilibrar el ejercicio del poder.
13. Focalizarse en el presente y en el futuro.
14. Poner a cada uno en el lugar del otro y mantener una perspectiva amplia, una visión global del conflicto ("lavar la cara").
15. Ver el coste y repercusiones de mantener el conflicto y el conflicto litigioso. Preguntarse y preguntar: "¿Qué pasaría si no llegais a un acuerdo?"
16. La experiencia del perdón (saber pedirlo y concederlo), la corrección fraterna y otros ejercicios y prácticas de cada comunidad y Congregación.
17. Magnanimidad y humildad para pedir y conceder el perdón, ejercitar la corrección fraterna y la reconciliación personal y comunitaria.

BIBLIOGRAFÍA

- AYESTARÁN, S. *El conflicto comunitario*. Vitoria, Frontera (nº 13), 2000.
- CENCINI, A. Madrid, San Pablo, 2000.
- CORNELIUS, H. y FAIRE, Sh. Tú ganas, yo gano. Todos podemos ganar. Cómo resolver conflictos creativamente y disfrutar con las soluciones. Madrid, Gaia, 1996.
- FARRÉ SALVA, S. *Gestión de conflictos*. Barcelona, Ariel, 2004.
- FERNÁNDEZ, F. *Vida religiosa y calidad de vida*. Vitoria, Frontera (nº 48), 2005.
- FISAS, V. *Cultura de paz y resolución de conflictos*. Barcelona, Icaria, 2001.
- FISHER, R. y URY, W. *Obtenga el SI. El arte de negociar sin ceder*. Barcelona, Gestión 2000, 2002.
- GALTUNG, J. *Paz por medios pacíficos*. Gernika, Gogoratuz, 2003.
- LEDERACH, J.P. *Construyendo la paz*. Gernika, Gogoratuz, 1997.
- URY, W. *Alcanzar la paz*. Barcelona, Paidós, 2005.



- VINYAMATA, E. *Conflictología*, Barcelona, Ariel, 2006.

CUESTIONES PARA EL DIÁLOGO COMUNITARIO

1. ¿Cómo me siento, cuál es mi primer sentimiento, cuando me veo envuelto en un conflicto: incómodo, agresivo, agobiado, asustado, estimulado, sereno...? ¿Cómo reacciono y que podría hacer que fuese más positivo para mí y para los demás?
2. ¿Cuál es mi estilo personal, entre los 5 enumerados en el aparato 3, de afrontar los conflictos? ¿Cuál es la actitud que más me cuesta tomar? ¿Qué me dice de mí mismo?
3. ¿Cuál es mi comportamiento en los problemas comunitarios? ¿Por qué?. ¿Qué otra cosa podría hacer más constructiva para la comunidad y más satisfactoria para mí?
4. ¿Cuáles son los intereses y necesidades personales que están detrás de la mayoría de mis conflictos con los demás? ¿Cómo intento satisfacerlos? ¿Lo consigo? En caso negativo, ¿a qué se debe?

ANEXO I: Los elementos del conflicto

Relativos a las personas

1.- **Los Protagonistas:** las personas directa o indirectamente implicadas en conflicto

2.- **El Poder** en cuanto capacidad de influencia. Su fundamento puede ser muy diverso, como el rol o status, la edad o experiencia, el saber, el saber hacer o movilizar recursos, la palabra (capacidad de comunicación o persuasión), el carácter y carisma personal

3.- **Las Percepciones del problema:** la forma de ver e interpretar el conflicto y sus causas o explicaciones. Podemos ver el conflicto como lo peor que nos puede pasar o no darle importancia alguna. Uno puede estar seriamente afectado por el conflicto y otro ni siquiera es consciente de que exista. Notar que las personas en conflicto tienden a atribuir las causas de su conducta a las circunstancias y las del otro a su disposiciones personales, la persona es así (T. Bernal p. 109)

4.- **Las emociones y sentimientos**, de ira, tristeza, temor, angustia o ilusión que despierta el conflicto. Son como “el cristal” con que se mira la propia



posición y la de los demás. Es muy útil ser consciente de los sentimientos propios y de nuestra percepción de los de los demás.

5.- **Las Posiciones:** la postura inicial ante el conflicto, lo que quiere y reclama cada uno. Encubre los intereses (motil antes) y a menudo impide la comprensión del problema. No produce acuerdos inteligentes, resulta ineficaz y pone en peligro la relación personal.

6.- **Los Intereses** que buscamos obtener y las necesidades que intentamos satisfacer: libertad, seguridad, respeto, amor, autonomía, justicia, reconocimiento, etc. Subyacen a las posiciones o peticiones iniciales. Responden a la pregunta del porqué y para qué.

7.-**Los Valores y principios** de cada uno y la afinidad con los de los otros.

(Son preferencias personales, que justifican los comportamientos).

Relativos al Proceso

8.- **La Dinámica del conflicto:** la historia que ha tenido el conflicto, su desarrollo, evolución y duración. El grado de polarización y enquistamiento. Los conflictos “latentes” y los “non-dit”: un hecho trivial puede ser “la chispa” que hace explotar el conflicto. Otros problemas presentes-concomitantes que los potencian.

9.- **La Relación personal** existente, sea de confianza-desconfianza, amistad-hostilidad, superficial-profunda, racional-emocional, respeto o menosprecio y la comunicación:... Las barreras y la falta de habilidades de comunicación (los estereotipos y prejuicios, los mensajes “tu”,...) son una de las causas, mas importantes de la aparición y mantenimiento de los conflictos

10.- **Estilos de afrontamiento de los conflictos.** Es preciso analizar si el estilo seguido (competir, evitar, acomodarse, compromiso, colaboración) está ayudando a resolver o encauzar el conflicto. Las diferencias de actitudes o estilos pueden, a su vez, agudizar y enconar los conflictos.

Relativos al Problema

11.- **El Meollo:** los hechos y datos, descritos de la forma más objetiva y completa posible. Puede serlo la misma relación

12.- **Tipos de conflicto:** de relación, de intereses y necesidades, de valores y creencias, de recursos, de actividades.



Anexo II: Mapa de aproximaciones al conflicto

CUÁNDO ELEGIR LA EVITACIÓN:

- Cuando el tema o la relación no es importante.
- Cuando no hay posibilidad de satisfacer los propios intereses
- Cuando la otra parte tiene un poder mayor significativo.
- Cuando una o todas las partes necesitan tiempo para pensar o calmarse.
- Cuando es adecuado dejar que otros resuelvan el conflicto.

DESVENTAJAS:

- Toma de decisiones por omisión de una parte.
- Probabilidad de que quedan asuntos o temas sin resolver.
- Pérdida de influencia en la relación o situación.
- Provoca baja autoestima y dudas de uno mismo.
- No capacita para manejar conflictos en el futuro.

CUÁNDO ELEGIR ACOMODACIÓN:

- Cuando la relación es más importante que los temas del conflicto.
- Cuando las pérdidas pueden ser minimizadas o el seguir enfrentados tendría peores consecuencias.
- Cuando el tema es más importante para el otro, necesita “salvar la cara”.
- Cuando una parte quiere tener más influencia/poder en el futuro.

DESVENTAJAS:

- Requiere que una parte renuncie a algo sin obtener nada a cambio.
- Probabilidad de que quedan asuntos o temas sin resolver.
- No genera soluciones creativas.



- Puede causar frustración o resentimiento.
- Produce pérdida de influencia o poder en la relación.
- Puede dañar las relaciones.

CUÁNDO ELEGIR LA COMPETICIÓN:

- Cuando se requiere una acción precisa e inmediata.
- Cuando los temas del conflicto son más importantes que la relación.
- Cuando el estilo sea recompensado.
- Cuando hay una información valiosa que los demás no pueden tener
- Cuando una parte quiere probar su influencia o poder.

DESVENTAJAS:

- Puede dañar las relaciones.
- Requiere que una o todas las partes sean perdedoras en el conflicto.
- El conflicto puede escalar.
- Reduce la posibilidad de emplear estrategias constructivas en el futuro.
- Fomenta las relaciones encubiertas.
- Puede llevar bloqueo.
- Crea resentimiento y deseo de venganza.

CUÁNDO ELEGIR COMPROMISO:

- Cuando se requiere una solución temporal.
- Cuando las partes tienen una influencia o poder similar.
- Cuando las partes quieren ahorrar tiempo y energía.
- Cuando es posible ceder en alguna de nuestras necesidades.



DESVENTAJAS:

- A menudo quedan asuntos subyacentes sin resolver.
- Requiere que las partes cedan o abandonen en algo.
- Una o ambas partes pueden no estar enteramente satisfechas por el resultado.

CUÁNDO ELEGIR LA COLABORACIÓN:

- Cuando la relación es valiosa o importante.
- Cuando es posible un resultado mutuamente satisfactorio.
- Cuando se requiere tratar asuntos subyacentes.
- Cuando los intereses son demasiado importantes para conformarse con soluciones parciales o superficiales.
- Cuando se requieren soluciones nuevas y creativas.

DESVENTAJAS:

- Requiere más tiempo y energía.
- Requiere que ambas partes tengan voluntad y estén comprometidas con el proceso.

ANEXO III: Estilos personales de resolución de conflictos

El ejercicio está diseñado para evaluar el comportamiento en situaciones de conflicto, en las que los intereses de dos personas parecen incompatibles.

CUESTIONARIO SOBRE “ESTILOS PERSONALES”

Instrucciones: Se trata de parejas de frases que describen posibles actitudes de respuestas. Piensa en un conflicto que tienes o has tenido (el mismo para todas las respuestas) y marca con un círculo la frase, A o B, que mejor refleje tu comportamiento.



1. A. Hay veces que dejo que otros tomen la responsabilidad para resolver el problema.

B. En vez de negociar los puntos donde no estamos de acuerdo, intento poner énfasis en esos puntos donde estamos de acuerdo.

2. A. Intento encontrar una solución equilibrada para ambas partes.

B. Intento tratar con todos los temas que me importan a mí y que le importan al contrario.

3. A. Suelo ser duro cuando persigo mis intereses.

B. Quizá intentaría calmar los sentimientos de la otra parte y conservar la relación.

4. A. Intento encontrar una solución de medio camino (compromiso).

B. Algunas veces sacrifico mis intereses por los de la otra persona.

5. A. Constantemente busco la ayuda de la otra parte para encontrar una solución.

B. Intento hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles.

6. A. Intento evitar situaciones desagradables para mí.

B. Intento ganar mi situación.

7. A. Intento atrasar el tema hasta que he tenido tiempo para pensarlo.

B. Cedo en algunos temas a cambio de otros.

8. A. Suelo ser duro cuando persigo mis metas.

B. Le dejaré que gane algunas de sus posiciones si me deja a mí ganar algunas de las mías.



9. A. Yo creo que hay veces que no merece la pena preocuparse por las diferencias.

B. Hago bastantes esfuerzos para lograr lo que quiero.

10. A. Soy duro cuando persigo mis metas.

B. Trato de encontrar una solución equilibrada para ambas partes.

11. A. Le dejaré que gane algunas de sus posiciones si me deja a mí ganar algunas de las mías.

B. Quizá intentaría calmar los sentimientos de la otra parte y conservar la relación.

12. A. Algunas veces evito tomar posiciones que puedan crear conflicto.

B. Le dejaré que gane algunas de sus posiciones si me deja a mí ganar algunas de las mías.

13. A. Yo propongo un punto intermedio.

B. Yo empujo para establecer mis puntos.

14. A. Yo les digo mis ideas y les pido las suyas.

B. Intento enseñarles los beneficios y lo lógico de mi posición.

15. A. Quizá intentaría calmar los sentimientos de la otra parte y conservar la relación.

B. Trato de hacer lo necesario para evitar la tensión.

16. A. Intento no herir los sentimientos del otro.

B. Intento convencer a la otra persona de los méritos de mi posición.

17. A. Suelo ser duro cuando persigo mis metas.



B. Intento hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles.

18. A. Si le hace al otro feliz, quizá le deje mantener sus ideas.

B. Le dejaré que gane algunas de sus posiciones si me deja a mí ganar algunas de las mías.

19. A. Le dejaré que gane algunas de sus posiciones si me deja a mí ganar algunas de las mías.

B. Intento atrasar el tema hasta que he tenido tiempo para pensarlo.

20. A. Intento trabajar los problemas inmediatamente.

B. Intento encontrar una contribución justa de pérdidas y ganancias, igualmente para él y para mí.

21. A. Cuando sé que voy a negociar, intento tener en cuenta los deseos de la otra persona.

B. Siempre intento discutir directamente el problema.

22. A. Intento encontrar una posición que sea intermedia entre la de mi “adversario” y la mía.

B. Hay veces que dejo que los otros lleven la responsabilidad de intentar resolver el problema.

23. A. Muchas veces me encuentro muy preocupado intentando satisfacer todos mis deseos.

B. Hay veces que dejo que los otros lleven la responsabilidad de intentar resolver el problema.

24. A. Si la posición de la otra parte fuera muy importante para él, intentaría dejarle lograr sus deseos.

B. Intento que él se ponga de acuerdo en un punto intermedio.



25. A. Intento enseñarle los beneficios y lo lógico de mi posición.
B. Cuando sé que voy a negociar, intento tener en cuenta los deseos de la otra persona.
26. A. Yo propongo un punto intermedio.
B. Casi siempre estoy preocupado en satisfacer todos mis deseos.
27. A. A veces, evito tomar posiciones que crearían conflictos.
B. Si al otro le hace feliz, quizá le deje mantener sus ideas.
28. A. Suelo ser duro cuando persigo mis metas.
B. Suelo buscar la ayuda del otro para trabajar la solución.
29. A. Propongo un punto intermedio.
B. Creo que no siempre merece la pena preocuparse por las diferencias entre las personas.
30. A. Intento no herir la sensibilidad de la otra parte.
B. Siempre comparto el problema con la otra persona para poder arreglarlo.



HOJA DE RESPUESTAS Y REGISTRO DE LA PUNTUACIÓN OBTENIDA

Pregunta N°	Competición	Colaboración	Compromiso	Evitación	Acomodación
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A
Total					

Marcar con un círculo cada letra, según lo marcado en cada pregunta del cuestionario

Interpretación: Las puntuaciones más altas y mas bajas reflejan tus estilos preferente y descuidado. No hay respuestas universalmente correctas. Las 5 son habilidades útiles en alguna situación .La efectividad específica de cada una depende de la situación y de la habilidad con que se use. Cada uno



El pupitre

Campus
Dominicano

es capaz de usar las 5 pero usamos unas más y mejor que otras, por temperamento, experiencia, etc. Para ayudarnos a escoger indicamos, en hoja aparte, cuando procede usar cada modelo y sus riesgos o desventajas.