

# Parte III: Trabajando con una de las partes en conflicto

## Análisis de Perspectivas en un Conflicto (CPA)<sup>1</sup> como método de asesoría (9)

A menudo, sólo una de las partes del conflicto está interesada en una solución, mientras que las otras no están (o todavía no están) dispuestas a comprometerse con la resolución del conflicto. En este caso, la mediadora puede recurrir a orientación individual, un proceso que se denomina asesoramiento sobre el conflicto o consultoría sobre el conflicto.

El Análisis de Perspectivas sobre el Conflicto, desarrollado por inmedio en los últimos 10 años, es un método útil en este contexto. Sigue el enfoque y los principios básicos de la mediación.

Esta forma de orientación individual ayuda a la parte que busca asistencia a identificar con mayor precisión los problemas del conflicto, a obtener nuevas percepciones sobre la perspectiva de todas las partes implicadas, abordar el conflicto de forma productiva y diseñar soluciones creativas.

### 1) Introducción y breve relato

- Elaborar los objetivos de la parte formulando preguntas orientadas al futuro, como por ejemplo

*“Si esta asesoría tiene éxito, ¿qué será diferente para usted?” o:*

*“¿Qué sabrá entonces que aún no sabe?”.*

*“¿Cómo lo notará?” “¿Qué hará de forma diferente?” “¿Cómo notará la gente de su entorno que algo ha cambiado?”.*

- Explica brevemente el método de consultoría CPA.
- Esto genera confianza y transparencia.
- Deja que la parte describa brevemente su versión de la historia y escucha activamente. Esto alivia la carga de la parte y sirve de ayuda para estructurar el resto de la sesión.
- Parafrasea la historia de la parte, refleja sus sentimientos y trabaja los temas conflictivos.

### 2) ¿Quién actúa? Identificación de las partes del conflicto

- Escribe los nombres y los roles de todas las partes del conflicto en tarjetas de moderación de colores. Utiliza el mismo color para todas las partes del conflicto.
- Deja que el cliente agrupe y ordene las tarjetas según su criterio. Utiliza una mesa grande, un panel, la pared o el suelo para ello.
- Si trabajas de manera virtual puedes usar padlet.

### 3) ¿Qué se ha hecho o dicho?

#### Acciones y declaraciones de las partes en conflicto

- Pregunta a la parte en conflicto por los hechos, acciones y declaraciones más relevantes, como por ejemplo  
*“A y B ya no se hablan” o “A ha despedido a B”. Las declaraciones deben darse como citas originales: por ejemplo: A dice: “Si C no deja de llegar tarde al trabajo, lo voy a despedir”. El objetivo subyacente es atenerse a los hechos y distinguirlos de las interpretaciones de la parte. La facilitadora debe permanecer imparcial.*
- Escribe los hechos en tarjetas de moderación de colores. Utiliza tarjetas distintas para cada acción o declaración/cita.
- No escribas demasiado: 3-4 tarjetas por parte suelen ser suficientes.
- Asigna las tarjetas a las partes del conflicto que ya están sobre la mesa o en el suelo.

### 4) ¿Por qué?

#### Reflexión sobre los motivos de las partes del conflicto

Ahora anime a la parte a adoptar la perspectiva de la otra parte o partes del conflicto. Para facilitar esto, las partes elaboran las llamadas “listas de empatía” con la ayuda de la facilitadora.

Anota en un rotafolio (junto con la parte presente) lo que sienten, necesitan (desean) y temen las diferentes personas o grupos. Utiliza un rotafolio para cada parte/grupo en conflicto.

Todo está redactado desde la perspectiva de la parte en conflicto respectiva.

<sup>1</sup> CPA por sus siglas en inglés: Conflict Perspective Analysis

Por ejemplo:

- *“Yo, nombre de la parte en conflicto, me siento...” (“Yo, A, me siento amenazado por B.”)*
- *“Yo, nombre de la parte en conflicto, deseo...” (“Yo, A, desearía que pudiéramos resolver nuestras diferencias”)*
- *“Yo, nombre de la parte en conflicto, temo...” (“Yo, A, temo perder mi buena reputación debido a este conflicto”)*

Es muy importante que todo el mundo se ponga en la piel de la parte para la que se elabora la lista.

No se trata simplemente de pensar en lo que otra persona podría sentir, etc. En cambio, debe ser un paso completo dentro de la otra persona. Eso significa pensar y sentir desde una perspectiva interna.

Si trabajas con un grupo de asesores, también puedes crear subgrupos -uno para cada parte del conflicto- que recopilen las diferentes listas simultáneamente. Si trabajas solo con las partes las listas tendrán que hacerse una por una. Comienza siempre con el rotafolio de la parte con la que estás trabajando.

En un siguiente paso, estas listas de empatía son leídas en voz alta por la parte, la facilitadora u otro miembro del grupo. Así, se verbalizan las voces interiores de cada parte.

Una vez más, asegúrate de hablar desde fuera de las partes en conflicto, no sobre ellas.

Vea gráfico.

## 5) Generar opciones

Ahora se identifican los intereses comunes, las diferencias y los puentes de entendimiento: ¿cuáles son los intereses de las partes del conflicto que coinciden y cuáles se contradicen? Los puentes de entendimiento son sentimientos, necesidades (deseos) y temores que son similares pero que tienen diferentes raíces o destinatarios.

Por ejemplo, ninguna de las partes del conflicto desea ser ridiculizada, pero teme que la otra parte haga exactamente eso. Este miedo común es algo con lo que ambas partes pueden relacionarse, un punto en el que se entienden, aunque la fuente de su miedo sea diferente.

En el siguiente paso, se invita a la parte y al grupo a realizar una lluvia de ideas para buscar opciones. La facilitadora anima a la parte/al grupo a ser creativo e incluso a verbalizar ideas poco realistas.

Todo se anota en un rotafolio para que sea visible. Al mirarlo se crean nuevas ideas. Evita discutir las ideas en esta fase.

Una vez terminado esto, y sólo entonces, evalúe estas opciones según los siguientes criterios:

- *¿Qué opciones tienen en cuenta el máximo número de intereses y necesidades (o deseos) de todas las partes del conflicto?*
- *¿Qué opciones disipan el máximo número de temores de las partes del conflicto?*

Estas opciones son las más factibles y sostenibles según la definición del concepto “ganar-ganar”.

## 6) Implementación de las opciones

Discutir y profundizar con las partes en las soluciones ganar-ganar o las opciones más factibles. Trabaje con preguntas como

- *“¿Qué pasos hay que dar para aplicar las opciones consideradas más factibles?”*
- *“¿Qué puede aportar usted (la parte) a estos pasos?”*

De nuevo, puede ser útil cambiar de perspectiva: “Si intentas este paso, ¿cómo reaccionaría probablemente la otra parte o partes? ¿Podrían tener miedo de algo? ¿Hay algo que puede hacer para evitar que la otra parte lo malinterprete?”.

La parte es libre de decidir después si pone en práctica las opciones y cómo lo hace.

## 7) Conclusión de la asesoría

Obtenga la opinión de la parte sobre la asesoría. Trabaja con preguntas como:

- *“¿Qué nuevas percepciones ha obtenido sobre el conflicto?”*
- *“¿Qué ha cambiado para usted?”*
- *“¿Qué conclusiones saca de la asesoría?”*

Para cerrar la sesión, resume lo que se ha conseguido en la reunión y felicita a la parte por su colaboración.