

# Transformación de Conflictos

Auto ayuda en conflictos

Friedrich Glasl



*Systemways.*

# Auto ayuda en conflictos<sup>1</sup>

## Auto ayuda en conflictos - Contenido

- ¿Qué puedo hacer yo en las diferentes etapas de la escalada de un conflicto?
- Las 9 etapas de la escalada de un conflicto
- Auto ayuda durante la etapa 1 "Endurecimiento"
- Auto ayuda durante la etapa 2 "Debate y polémica"
- Auto ayuda durante la etapa 3 "Hechos en lugar de palabras"
- Auto ayuda durante la etapa 4 "Imágenes y coaliciones"

## Introducción

Esta guía es una traducción adaptada con ejemplos del ámbito social y de desarrollo del capítulo 7 del libro "Auto ayuda en conflictos" de Friedrich Glasl.

Se refiere a posibilidades de intervención sin apoyo profesional externo durante las primeras cuatro etapas de la escalada de un conflicto.

Para estas intervenciones es clave siempre tener en cuenta las actitudes de una persona que asume un rol de asesora, facilitadora o practicante de diálogo: multi perspectivas, escucha, respeto a la persona, enfoque en los recursos, enfoque en la solución, así como las herramientas de diálogo y comunicación que ya se han abordado en otros procesos y guías.

<sup>1</sup> Glasl, Friedrich. *Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte, Übungen, Praktische Methoden. Haupt, Stuttgart, 4. überarbeitete Auflage, 2004*  
Traducido en el marco de la formación en "Desarrollo organizacional con enfoque sistémico" auspiciado por terre des hommes Alemania. Managua 2006. Permiso de uso del autor sólo para procesos de formación sin fines de lucro.

## ¿Qué puedo hacer yo en las diferentes etapas de la escalada de un conflicto?

En este capítulo se presentarán los métodos más importantes que pueden ser adoptados por los afectados mismos sin necesidad de un entrenamiento profesional.

Recordemos acá las 9 etapas o gradas de la escalada de un conflicto que son:

1. Endurecimiento
2. Debate
3. Hechos en lugar de palabras
4. Coaliciones
5. Pérdida de cara
6. Ultimátum
7. Golpes destructivos delimitados
8. Destrucción del sistema opositor
9. Juntos al abismo.

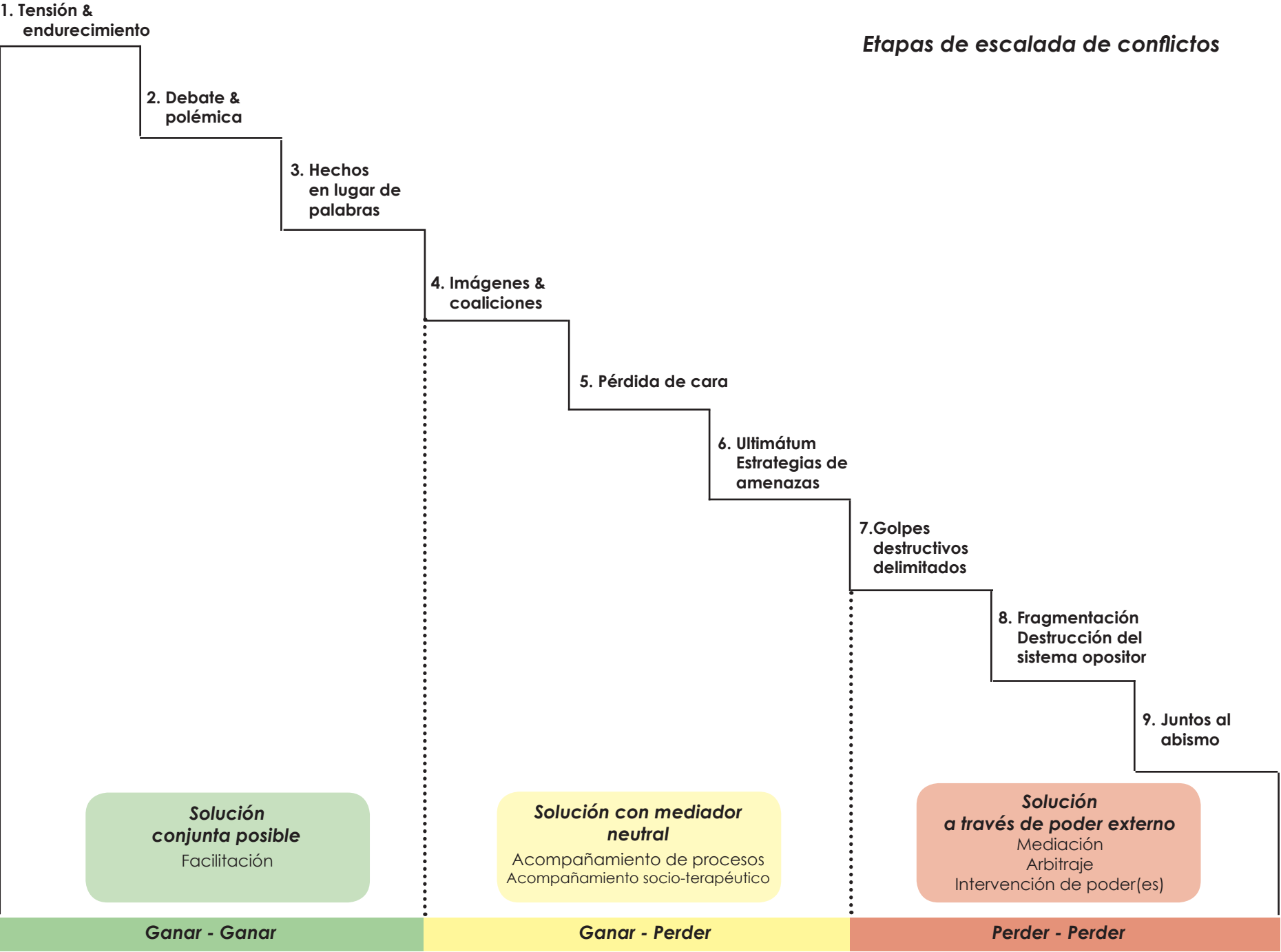
Esto nos ayuda a identificar las estrategias de solución según la fase en la cual se encuentre el conflicto. El beneficio de esta observación diferenciada de la escalada de un conflicto es que ciertas formas de intervención sólo se recomiendan para ciertas etapas.

Hasta la etapa 3, la intervención puede realizarse como auto-ayuda o auto-medicación, mientras que a partir de la etapa 4 ya son necesarias otras formas para el tratamiento de conflictos como la "ayuda entre vecinos".

A partir de la etapa 5 es indispensable buscar ayuda profesional de asesores o mediadores. Para ellos, vea también el libro "Manejo de conflictos" (Glasl 1997). Por lo cual en este documento solamente se va a tocar muy brevemente las indicaciones para los "terceros partidos" externos.

Vea también la gráfica en la siguiente página para volver a recordar.

# Etapas de escalada de conflictos



# Etapa 1: Endurecimiento

## Características de la etapa de escalada 1

Quiero resumir nuevamente las principales características de esta primera etapa:

- Las posiciones se endurecen cada vez más y chocan.
- Algunos deslices causan confusión en ambos lados.
- La conciencia sobre la tensión causa rigidez.
- Aún predomina la convicción que se puede superar la tensión por medio del diálogo.
- Aún no se han conformado partidos o lados rígidos.
- La disposición de cooperar es mayor que la rivalidad.

Tabla 1: Características principales de la etapa 1 (Glasl)

## Objetivos para esta etapa

Los objetivos principales para esta etapa son:

1. Ya no se discuten las causas y trasfondos de los conflictos, sino los adversarios se pueden **concentrar en los temas esenciales sobre los que hay diferencias**.
2. Un buen **método para el diálogo** facilita en la discusión.
3. **Relajación y distensión** ayudan a que las partes en conflicto puedan aportar nuevamente sus buenas cualidades.

## Concentración en los temas esenciales en disputa

En todos los conflictos se trata por supuesto de puntos en los que existe controversia: al inicio son diferencias de tipo técnicas, luego se suman a ellas las diferencias sobre características personales y las relaciones mutuas. Por lo cual es necesario aclarar juntos, sobre qué puntos en realidad hay diferencias.

Cada parte en conflicto ve en forma distinta estos puntos, les da otro peso distinto e insiste que sólo hay diferencias en lo que ellos viven y experimentan, y nada más.

### El proceso metodológico... paso a paso

#### Pasos:

1. Identificación de los temas esenciales a tratar
2. Métodos adecuados para el diálogo
  - a) Fragmentación de dimensiones
  - b) Camino del discernimiento - Camino de la voluntad

#### Participantes:

De 2 a 20

#### Tiempo:

Depende del tipo de conflicto

#### Materiales

- Tarjetas con los puntos de vista de cada parte
- Marcadores
- Maskingtape o agujas
- Paneles o paredes

### 1º Identificación de los temas esenciales a tratar

- Un primer paso es siempre el paso de registrar/enlistar y colocar los diferentes puntos en conflicto unos frente a otros, desde el punto de vista propio y distinto de cada parte.
- Una de las personas involucradas comenzará, y si lo hace con sensibilidad, puede lograr una apertura del lado contrario.
- De esa manera se puede llegar a un consenso sobre dónde están realmente las diferencias. Entonces por lo menos ya no deberían surgir controversias sobre qué temas a tratar.

Una parte involucrada en el conflicto puede introducir el diálogo sobre los puntos controversiales de la siguiente manera:

1. Afirme Usted su interés en aclarar los temas controversiales. Ofrezca que se haga una recopilación de los puntos conflictivos a tratar. Un trabajo más profundo de aclaración de contenidos del conflicto se posponen por el momento. El nombrar los puntos de conflicto aún significa ningún posicionamiento, sino quiere encaminar el encuentro o la relación en un nivel de normalidad.  
  
Haga énfasis en que Usted – con los siguientes puntos – solamente expresa una visión subjetiva de las cosas.
2. Luego Usted expone: "Estos son para mi (o para nosotros como grupo) los puntos críticos que deberíamos profundizar y trabajar juntos: ...."
3. No pronuncie aún un posicionamiento al respecto, nada más nombre los "titulares" de los puntos conflictivos. E invite la otra parte de hacer preguntas aclaratorias.  
¡Tenga cuidado que aún no se pronuncien posicionamientos en pro o en contra de las temáticas!  
Se debe quedar por el momento en un simple listado de títulos – similar al índice de un libro.
4. Invite a su contraparte de nombrar por su lado los puntos críticos como titulares. Haga preguntas de aclaración, si no hubiese entendido algún punto. Pero cuidado, evite entrar en una controversia prematura. Para eso deberían primero ponerse de acuerdo sobre las prioridades.
5. Confirme al partido contrario que Usted haya tomado nota de sus temas controversiales. Y pida confirmación que la contraparte también haya escuchado y comprendido los suyos. Juntos anoten todos los puntos recogidos por escrito.
6. Ahora repasen la lista juntos. Discuten, qué puntos son parecidos y dónde cada involucrado tiene probablemente temas distintos. Por ahora solo se trata de constatar lo común y lo diferente.

*Tabla 2: Recopilar y revisar los puntos críticos (Glasl 1997)*

Con este método por lo menos se puede lograr que las partes en conflicto no estén fijados únicamente en su propia visión de los temas.

Cuando ya se abren el uno al otro, puede comenzar el diálogo sobre los contenidos.

Para la recopilación y la revisión de los puntos controversiales hay distintas variantes. Aquí nada más voy a presentar dos:

- La recopilación de los puntos se hace con tarjetas de moderación. Primero cada lado anota sus puntos en una tarjeta, luego se colocan en una pizarra o pared y se comparan los contenidos. Es la forma en la que menos pueden influirse mutuamente las partes.
- También, Usted puede invitar el lado contrario a mencionar en un primer paso solamente tres puntos conflictivos, luego Usted nombra otros tres; luego sigue nuevamente el lado contrario con otros tres puntos, luego Usted, hasta que se haya completado más o menos la lista.

Con este procedimiento Usted puede prevenir que un lado pone sus puntos únicamente como reacción a lo dicho anteriormente por el lado contrario.

Con un método muy sencillo Usted puede lograr ahora el acuerdo sobre las prioridades entre todos los temas:

- Ofrezca al lado contrario que escoja dos temas de su lista que luego son los primeros a discutir.
- Después Usted escoge dos puntos de la lista de su adversario.

De esa manera, ninguna parte puede imponer al otro sus temas, sino que se reconocen y se trabajan los temas de ambos.

## **2º Métodos adecuados para el diálogo facilitan la controversia**

Cuando ya se han puesto de acuerdo sobre temas, es recomendable comenzar el debate con los puntos menos cargados de emoción, para obtener algunos logros. Estos darán valor para afrontar después el trabajo en los temas más difíciles.

### **Fragmentación en dimensiones**

En la discusión de los temas controversiales se deben disolver el endurecimiento y la rigidez que surgen ocasionalmente. El siguiente método (Tabla 3) ablanda las posiciones rígidas. Si las diferencias se refieren a temas grandes y globales, las posiciones generales deben fragmentarse en diferentes "dimensiones".

### **Dimensionalidad en el ejemplo de la organización "Pura vida":**

El coordinador del proyecto X no está satisfecho con la manera cómo se produce la toma de decisiones en las reuniones de equipo. Así que él les ofrece a sus colaboradores un diálogo para solucionar el problema, sobre el tema "decisiones en equipo", y procede de la siguiente manera:

1. Luego de haber escogido el tema "decisiones en equipo" como prioritario, se divide primero el tema global y amplio en sub-temas: decisiones sobre principios – decisiones técnicas – decisiones de personal – planificación del trabajo – decisiones sobre presupuestos.
2. Luego se ponen de acuerdo que tratarán primero el tema "planificación del trabajo".
3. Antes de comenzar el debate sobre este sub-tema, lo dividen nuevamente en sub-puntos, en sus "dimensiones" lógicas:
  - a) ¿Cómo se informa sobre trabajos pendientes?
  - b) ¿Cómo se transmiten las metas para la siguiente semana de trabajo?
  - c) ¿Cómo se dividen las tareas?
  - d) ¿Cómo se escogen las personas idóneas para las tareas?
  - e) ¿Cómo organizan los formadores su trabajo en equipo?
  - f) ¿Cómo se ayuda a los formadores en situaciones problemáticas?
  - g) ¿Cómo se controlan los resultados (calidad, tiempo, costos)?
  - h) ¿Cómo se rinden los informes al coordinador del proyecto?
4. El grupo decide profundizar los puntos b. y d.
5. Los formadores exponen en el sub-punto b (información sobre las metas semanales) cómo ellos perciben la situación actual, qué es lo que ven como problemático y qué es lo que quieren cambiar. El coordinadora del proyecto nada más hace preguntas aclaratorias, pero no opina.
6. El coordinador del proyecto presenta sus puntos de vista y problemas sobre el sub-punto b y explica, qué podría aportar él para una solución.
7. El grupo analiza las consecuencias negativas y positivas de ambas propuestas de solución y se pone de acuerdo sobre la solución que prefiere. El resultado se documenta con una breve justificación de los criterios.

Gráfico 7.3: *Ablandar rigidez por medio de la "dimensionalización de puntos controversiales" según Eiseman (1978)*

Con la división en sub-temas y el "dimensionar" se evidencia de manera más clara y precisa, dónde están los temas fundamentales. Como los involucrados escuchan con detenimiento las exposiciones y las propuestas de solución, la avalancha generalizada de puntos críticos se derrite, hasta que sólo quedan puntos concretos y manejables. De la misma manera se procede con los siguientes sub-puntos.

### **Camino del discernimiento - Camino de la voluntad**

En la etapa 1 de la escalada pueden ser fructíferos también los métodos que facilitan la expresión de sentimientos, esperanzas y temores. De esa manera se saca un lado desconocido de la realidad – las emociones, sospechas, suposiciones etc. - desde la penumbra a la luz de la conciencia.

Los análisis de problemas o procesos de decisión muchas veces son cargados de tensiones, porque no se observa la secuencia correcta de los pasos. La tabla 4 demuestra, qué elementos fundamentales y en qué secuencia se deben observar.

Cuando se debe analizar el problema de un grupo (camino del discernimiento) o cuando se debe tomar una decisión para una acción (camino de la voluntad), los pasos de estos caminos son fundamentalmente similares:

1. Preparación (planificación y organización del grupo)
2. Obtener un panorama general
3. Hacer una valoración
4. Conclusiones

Dos caminos a la solución del problema:	
Análisis de problema Camino del discernimiento	Decisión Camino de la voluntad/ acción
Para ambos caminos el Paso 1 es el mismo: <b>1. Preparación (Planificación y organización del grupo)</b>	
¿Cuál es nuestro problema? Indagar mejor en forma de pregunta:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo llega a estar...?</li> <li>• ¿Cuál es el objetivo de la reunión?</li> <li>• ¿Ya hay propuestas o un marco pre-establecido?</li> <li>• ¿Qué trabajos preparatorios se necesitan?</li> <li>• ¿Cómo vamos a dividir el tiempo?</li> <li>• ¿Quién coordina el debate?</li> <li>• ¿Quiénes asumen otras funciones?</li> <li>• ¿Cuál será nuestro procedimiento?</li> </ul>	
<b>2. Obtener un panorama general</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recoger datos, observaciones, opiniones, suposiciones, puntos de vista.</li> <li>• La conversación es amplia.</li> <li>• Aún no se debe discutir, ni valorar – ¡sólo recoger!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recoger posibles propuestas de solución.</li> <li>• Aclarar ideas y aportes.</li> <li>• Aclarar objetivos y criterios que se establecen;</li> <li>• No discutir, ¡solamente recoger!</li> </ul>
<b>3. Hacer una valoración</b>	
Comparar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Dónde están las coincidencias, dónde las diferencias?</li> <li>• ¿Qué hay en la superficie, qué hay en el trasfondo?</li> <li>• Hipótesis, dar posibles explicaciones y discutir las!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discutir criterios y definir sus prioridades.</li> <li>• Discutir alternativas y comparar con los criterios.</li> <li>• ¡Analizar las consecuencias de las alternativas!</li> </ul>
<b>4. Conclusión</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer un análisis crítico de las hipótesis;</li> <li>• Escoger en forma definitiva la explicación más plausible; asegurar los resultados (justificación);</li> <li>• Asegurar la documentación, confirmar el acuerdo!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparación crítica de la solución preferida con los criterios.</li> <li>• Asegurar los resultados (documentación)</li> <li>• Organizar la ejecución.</li> <li>• ¡Confirmar compromiso de cumplir!</li> </ul>

Tabla 4: Pasos de un análisis de problema o de una toma de decisión según el NPI (Lievegoed 1974, p. 160 en adelante)

Muchas veces sucede que las personas se ponen duras o rígidas, porque están pensando en diferentes pasos de la conversación; o porque quieren trabajar los diferentes pasos con diferentes ritmos y diferentes niveles de profundidad; o porque quieren llegar a conclusiones antes del tiempo.

Si el establecer una vista general y la valoración no han madurado lo suficiente (el llamado "saltar a conclusiones"), otros se sentirán cogido de sorpresa o presionados, cuando se apresuran las conclusiones!

Cada paso en este proceso requiere otras cualidades que se pueden vincular con los elementos arcaicos y fundamentalmente cristianos como son: el calor, luz/ aire, agua y tierra:

#### 1° Paso "Preparación":

El problema a solucionar se convierte en un compromiso para los involucrados; se produce calor para el problema y entre ellos. Un "arranque en frío" llevaría sin duda a un resultado con el cual nadie se identificaría. Claridad sobre el futuro procedimiento y el compromiso con el camino de solución son los requerimientos principales.

#### 2° Paso "Obtener un panorama general":

Se trae luz al asunto, porque se analiza; surgen perspectivas. Aquí la conversación debe ampliarse, para que no se detenga en las primeras ideas que puedan ser un callejón sin salida.

#### 3° Paso "Valoración":

Aquí actúa la calidad del agua que mueve, conecta, separa y vuelve a conectar. En esta fase se debe discutir de manera controversial, abierta y directa.

#### 4° Paso "Conclusión":

Se debe aterrizar en tierra firme; los puntos pendientes se alinean. Ahora se limitan las alternativas disponibles; en vez de amplitud ahora se requiere concentración. Se trata sobre todo de lograr que las personas se comprometen con la solución encontrada.

#### Disolver rigidez hace prevalecer las buenas cualidades de los involucrados

En el primer nivel de la escalada se puede hacer mucho para bajar la tensión en la controversia. Usted debería tener cuidado que por la función de señal que tienen los conflictos en una organización, no se "personalizan" las controversias, es decir, no se atribuyan únicamente a personas definidas.

## Etapa 2: Debate y polémica

Después de pasar el umbral hacia la etapa 2 de la escalada se observan las siguientes características principales:

- Se abordan las diferencias por medio del debate y de la polémica.
- La controversia está caracterizada por la polarización a nivel de pensamiento, sentimiento y de las intenciones.
- El esquema blanco-negro domina todo.
- Se implementan tácticas engañosas: aparentemente se argumenta en forma racional – pero en realidad se aplica una violencia verbal.
- Por medio de “discursos a la tribuna”, es decir, el involucramiento de terceros, se busca reconocimiento.
- Se forman grupos alrededor de los diferentes posicionamientos que son cambiantes y vuelven a disolverse.
- Las discrepancias entre el tono superficial y el tono de fondo causan confusión y escepticismo.
- Hay una lucha por la hegemonía (Modelo TA).
- Las actitudes de cooperación y rivalidad se turnan continuamente y aumentan la confusión.

Tabla 5: Características principales de la etapa 2 (Glasl)

### Objetivos para esta etapa

Los siguientes métodos tienen como objetivo,

1. Visibilizar, comprender y dejar sin efecto las **fuerzas de la polarización** que actúan en el Nivel 2.
2. Convertir la lucha por la hegemonía en una **controversia entre iguales**.
3. Facilitarles a los partidos en conflicto de **salir de la obsesión del juego de ping-pong** y actuar nuevamente en forma independiente.

Además de los métodos aquí mencionados, son también igualmente útiles los enfoques descritos para la etapa 1.

## Dejar sin efecto las fuerzas que polarizan

### Método del Comentario del Alter-Ego

Por medio del método del “Comentario del Alter-Ego” (según Miles 1959, p. 116 en adelante) se logra visibilizar las discrepancias desagradables entre el tono “superficial” y el tono “de fondo” (Tabla 6). De esa manera se neutraliza la confusión sobre el doble significado.

Los objetivos de este método son dos: Familiarizarse con los sentimientos y posiciones de otras personas, y dar un espacio para las emociones en los encuentros entre personas.

Lo mostramos concretamente en el ejemplo del Colegio Erasmus:

1. Al inicio de una reunión, la directora llega a un acuerdo con el equipo de docentes, que cada miembro del grupo puede interrumpir en cualquier momento el debate, levantando la mano, para expresar como “Alter-Ego” las emociones o el estado de ánimo que percibe o supone en algún colega. Después de la reunión se analizará la experiencia.
2. Jorge levanta la mano después de unos minutos: “Un Alter-Ego para Esperanza: “Me molesta que nadie retomó mis preocupaciones! – ¿Es cierto, Esperanza?”
3. Esperanza confirma: “Es en un 90% correcto.”
4. Después de unos aportes, Cristina levanta la mano. “Alter –Ego para Antonio: “Estoy molesta porque me pusieron en boca algo que no he dicho. ¿Es cierto, Antonio?”
5. Antonio: “¡Exactamente!”

Tabla 6: Comentario del “Alter-Ego” (según Miles, 1959)

Los comentarios del Alter-Ego disuelven la rigidez y además tienen un efecto preventivo. Visibilizan el lado normalmente oculto de la interacción social, muchas veces reprimido, por lo cual muchas veces se convierte en una fuente de perturbaciones.



## Método de sensibilizar acerca de las tácticas desleales del debate y el uso de la violencia verbal

Especialmente importante – pero también problemático – es el método de sensibilizar por las tácticas desleales del debate y el uso de violencia verbal. Para eso es necesario que Usted conozca y pueda reconocer estas tácticas (ver Glasl 1997, p. 227 en adelante). Pero muchas veces sólo hay una sensación vaga de que hay algo raro con la contundencia lógica de un argumento, sin poder definir exactamente, dónde está el error. Para señalar estas tácticas es suficiente dar una señal clara en forma de un **“mensaje del yo”**:

- “¡No tengo una buena sensación con eso!”
- “¡En este momento, algo no está bien para mí!”
- “¡No sé por qué, pero lo que se ha dicho no me parece de todo contundente!”
- “¡Tal vez no lo he entendido muy bien, pero no logro seguir esta argumentación!”

En negociaciones ha quedado demostrado que tienen más éxito aquellas personas que sienten menos pena en admitir que hay algo que no han comprendido. Porque esa afirmación se vincula con la solicitud de una nueva explicación o aclaración, con lo cual se previene respuestas precipitadas o polarizadas. En lugar de una aceleración aporta sensatez y calma.

Un medidor importante para el comportamiento correcto es su propio sensación:

- Usted siente una creciente presión?
- Usted todavía puede relajarse cuando quiere?
- Usted puede todavía respirar profundamente cuando se siente apretado?
- Usted se siente cada vez más manipulado por otros? -

Entonces es útil solicitar una interrupción del diálogo y posponer la toma de decisiones al día siguiente, para dejar pasar una noche. Con eso Usted crea un “espacio” que le “da juego” en el doble sentido de la palabra: Usted vuelve a tener un espacio de tiempo donde puede “jugar” con sus pensamientos alternativos.

## Método de banda de hule

Cuando las distintas posiciones ya están muy distantes y llegan a ser posiciones extremas, un método lúdico puede sensibilizar para percibir los tonos intermedios entre negro y blanco. El “Método de banda de hule” según Eiseman (1978), descrito en la tabla 7 puede ser un poco arriesgado aplicándola sin experiencia, porque la polarización que provoca como juego se puede llegar a entender como en serio. Por lo cual este método debería haberse probado anteriormente por parte de la persona que facilita este método.

Quiero indicar con anticipación que el objetivo de exagerar la polarización de manera intencional es precisamente el de llamar la atención a los tonos intermedios que no han sido considerados. Cuando se siente inseguro es mejor, buscar “ayuda de vecinos”. De los puntos de conflictos se escogen algunas de las posiciones más extremas.

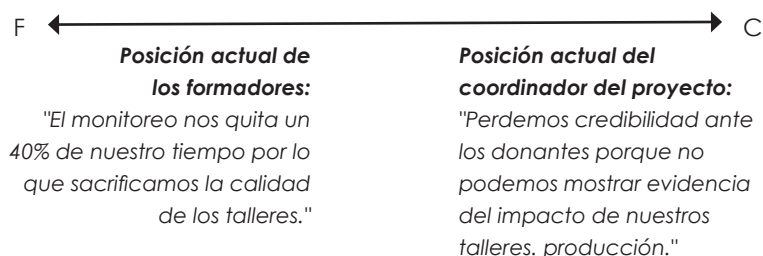
En el conflicto de la organización “Pura Vida” éstos son por ejemplo las posiciones con respecto al nuevo y viejo sistema de monitoreo y evaluación: Los formadores defienden el sistema tradicional, según cual los procesos de monitoreo y evaluación de los talleres se realizaron según un esquema diseñado por el equipo de proyecto mismo, ya que de esa manera es menos el tiempo que deben invertir en recoger información; el coordinador del proyecto defiende el nuevo sistema del mantenimiento preventivo, el cual está adaptado a los programas de producción.

El método se llama “Método de banda de hule”, ya que la exageración intencional de las posiciones polarizadas y las explicaciones provocadas ayudan al final a crear una “fuerza de tracción” hacia el centro.

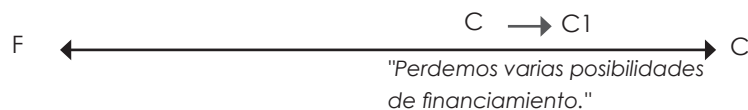
Los opositores se oponen a las posiciones más extremas y con sus declaraciones (“Esto tampoco quiero yo! Eso sería ir demasiado lejos!”) neutralizan algunas de las suposiciones de las que fueron víctimas.

Porque muchas veces uno de los lados sospecha que el otro lado tomaría posiciones aún más extremas, si no enfrentaría alguna resistencia.

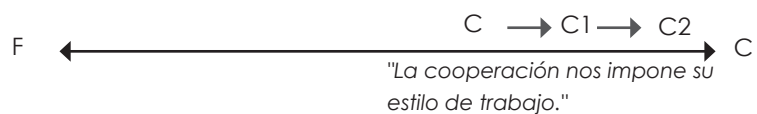
1. Los formadores y el coordinador del proyecto están de acuerdo con ese juego y de no tomar una decisión todavía; solamente quieren hacer un inventario de los argumentos en pro y en contra de los dos sistemas. El coordinador del proyecto (C) coordina la reunión junto con uno de los formadores (F).



2. El coordinador del proyecto invita a imaginar su posición en una forma aún mucho más extrema; los formadores lo hacen de esta forma:

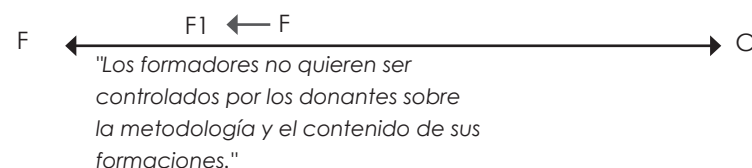


3. El coordinador del proyecto propone imaginarse su posición en una forma aún más extrema, la cual los formadores formulan así:



4. El coordinador del proyecto declara su oposición contra la posición C1 y C2: "No quiero cargar con más trabajo a los formadores ni tampoco perder las posibilidades de financiamiento. Más bien quisiera que encontremos una solución de como podríamos establecer metas realistas y prioridades."

5. El coordinador del proyecto describe, como se podría formular la posición de los formadores en una forma más extrema:



6. Los formadores expresan ahora su opinión sobre F1 y F2: "Jamás queremos dejar de ser transparentes! No queremos ocultar información. Pero no queremos que permanentemente nos manden nuevos cuadros para levantar información que después no sabemos qué se hace con ella."
7. De las explicaciones del coordinador del proyecto así como de los formadores se están cristalizando posiciones intermedias a las posiciones asumidas inicialmente:

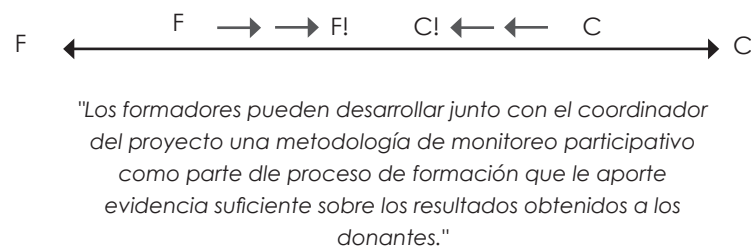


Tabla 7: Refuerzo de posiciones opuestas: "Método banda de hule" según Eiseman (1978)

## De la búsqueda de hegemonía hacia la controversia entre iguales

Lo que muchas veces impide una acción ponderada de las personas es el temor que el lado opositor podría considerarlas como de poca capacidad de respuesta. Y eso pondría en juego su reputación ante otras personas.

De esa manera el interés de tener prestigio actúa a favor de la escalada. Porque en la etapa 2 de la escalada, los opositores comienzan plenamente el juego “¿Quién es superior? ¿Quién es inferior?”

Hágase Usted mismo la pregunta de vez en cuando:

- ¿Necesita Usted demostrar su superioridad, empujando al otro en la posición del derrotado?
- ¿Necesita Usted la desvalorización del otro, para sentirse valorizado usted?

Si Usted tiene la impresión por la forma como actúa su adversario que le trata a Usted no como un interlocutor igual a él, sino similar a un “niño” que necesita corrección, Usted lo puede expresar:

- “Siento ahora que no me están considerando como un interlocutor!”
- “Ahora me parece como que estuviera abajo y tuviera que mirarle a Usted arriba, y eso me limita.”
- “Siento como que me estuviera enfrascando en una sensación arriba-abajo – y eso no lo quiero.”

## Del ping-pong obsesivo hacia acciones auto-determinadas

Se puede disminuir la polarización,

- cuando se desacelera el debate en vez de acelerarla,
- cuando se ofrece y busca espacios para pensar alternativas,
- cuando entre los extremos de blanco y negro se trata de introducir otros tonos de color,
- cuando se busca y se ofrece igualdad en vez de dominación.

Con todas estas medidas, el ego-cotidiano puede escuchar mejor su propio lado de luz, el cual se sabe habla en tono más suave que el lado oscuro, y entonces el diálogo pierde lo obsesivo. La reacción precipitada retorna a una acción ponderada y auto-determinada, y el compás mecánico y excitante cede a un ritmo más vivaz.

## Etapa 3: Hechos en lugar de palabras

Cuando no se ha podido resolver las diferencias por medio de los debates polémicos, se observan en el Nivel 3 las siguientes características claves:

- Hablar ya no ayuda. Entonces son las acciones que demuestran de qué se trata!
- Los adversarios se enfrentan mutuamente con hechos consumados.
- Aparecen las discrepancias entre la expresión verbal y la conducta no-verbal; lo no-verbal causa más impacto que lo verbal.
- El riesgo de malinterpretar las acciones crea inseguridad
- Expectativas pesimistas por la desconfianza causa aceleración.
- Cada partido alcanza mayor cohesión a nivel interno, se delimita hacia fuera y margina a los que piensan diferente.
- La "piel de grupo" aumenta la presión para adoptar una determinada opinión.
- La presión para adoptar la misma posición resulta en uniformidad intelectual y conformismo!
- Cristalización de roles resulta en especializaciones, determinaciones y limitaciones.
- Los partidos en conflicto pierden en general la consideración por el otro.
- La actitud de rivalidad es mayor que la disposición de cooperar.

Tabla 8: Características principales de la etapa 3 (Glasl)

## Objetivos para esta etapa

Para este nivel de conflicto hay tres importantes objetivos claves para la comunicación:

1. Reforzar la consideración y sensibilidad por el otro: con eso nuevamente se traspasa el límite hacia el otro partido, y ya no se alimentan las fantasías sobre las malas intenciones del partido opositor.
2. Aflojar la cristalización de roles, de manera que no aumentan hasta imágenes estereotipadas del enemigo.
3. Aclarar las discrepancias percibidas entre los mensajes verbales y no-verbales.

## Reforzar la consideración del otro y la sensibilidad

Ya hemos presentado varios métodos que ayudan a reconocer y expresar las dimensiones emocionales. Estos son sobre todo:

- Confrontar en forma constructiva
- Mensajes del yo
- Comentarios del Alter-Ego
- Articulación de no-valores

Los siguientes procedimientos se pueden aplicar mejor en un grupo. Ellos ayudan a desarrollar sensibilidad por la forma de pensar, sentir y desear del partido opositor.

### Identificación con los "Antonios", las "Brígidas" y las "Juanitas"

Escoja en el grupo un evento, en el cual no podían entender ni aprobar el comportamiento del partido contrario:

1. Traten de recordar juntos este evento (los detalles son útiles), pero no juzguen lo que sucedió.
2. Hagan una lista de las personas "claves" de la parte opositora que participaron en el hecho: "Antonio, Brígida y Juanita".
3. Algunos del grupo se identifican unos 10 minutos solamente con Antonio ("los Antonios"), mientras otros solamente escuchan y anotan lo expresado. Todos los "Antonios" expresan en la forma del "yo" lo que Antonio habrá pensado, sentido o querido en esa situación. Cada vez que una persona expresa algo negativo, la siguiente persona tiene que seguir con un aporte positivo, luego se puede expresar nuevamente algo negativo etc. Si se expresan cosas contradictorias, se dejan sin comentario.
4. Otra parte del grupo se identifica durante los próximos 10 minutos solamente con Brígida ("Las Brígidas"), y los demás toman notas. Todos los Brígidas expresan en forma del Yo lo que Brígida habrá pensado, sentido o querido. Nuevamente un aporte negativo debe ser seguido por uno positivo por la siguiente persona. Las contradicciones son posibles.
5. Otras personas se identifican otros 10 minutos con Juanita, los demás toman nota de las afirmaciones en forma de yo de esa persona, alternando aportes negativos con otras positivos.
6. Intercambien sus experiencias:
  - ¿Cuáles de las afirmaciones eran nuevas para Usted?
  - ¿Cuáles no se esperaban?
  - ¿Qué tan fácil o difícil era encontrar cosas positivas?
  - ¿Qué emociones surgieron?
7. ¿Qué debería cambiar en su propio comportamiento, para responder a lo que se experimentó durante la dinámica de las identificaciones?

Es importante, no dejarse influir solamente por las fantasías negativas sobre la parte contraria.

Después de este ejercicio, Usted puede mirar su grupo desde la perspectiva del grupo contrario.

- Expresen ustedes, lo que probablemente el adversario diría sobre su grupo.
- Si Usted ha desarrollado de esa manera una sensibilidad por el grupo contrario, hagan la pregunta:
  - ¿Qué impide un debate con el partido contrario?
  - ¿Dónde pueden surgir dificultades?
  - ¿Qué se puede hacer para superarlas?

### Método del cambio de roles

El siguiente método del cambio de roles (Tabla 10) según M. Miles (1959) ayuda a prepararse para el encuentro con el partido contrario.

En el conflicto en el Colegio Erasmus se practica el cambio de roles de esa manera:

Tabla 9: Identificación con la parte opositora del conflicto (Glasl 1997)

Anna, del grupo Pro-Arte asume el rol de Brígida (persona clave de los "Progresistas"); y Cristian, otro miembro de Pro-Arte, hace el rol de Jorge (persona clave de los "Progresistas").

1. Cerca de 7 minutos, Anna juega el rol de Brigitte (Progresista) y defiende su posición de que hace falta ampliar las clases de computación. Cristian juega el papel de Jorge (Progresista) y defiende la opinión de su partido. Ellos discuten los temas controversiales: la forma correcta en que los alumnos deberían dirigirse a los profesores; comportamiento en los recreos; comer y beber durante clases etc. Los otros miembros del grupo observan, y una persona controla el tiempo y la observación correcta del procedimiento.
2. La persona que controla el tiempo interrumpe y pide a Anna (Pro-Arte) de asumir ahora el rol de Jorge (Progresista), mientras Cristian (Pro-Arte) asume el rol de Brígida (Progresista). Ambos siguen con el debate en el punto cuando interrumpió la facilitadora y pidió el cambio, y a partir de ese momento hacen como que siempre hubieran tenido este rol.
3. Después de 7 minutos, se termina el juego y se reflexiona en conjunto sobre lo sucedido, mientras Anna y Cristian describen, cómo se han sentido al cambiar los roles.  
El grupo resume lo que ahora le parece comprensible, aceptable y justificado en la posición de los "Progresistas".

Tabla 10: Cambio de roles según Miles (1959)

Entre más personas han experimentado el cambio de roles, mayor es el efecto. Se puede intentar el cambio de roles también cuando las dos partes están sentados uno frente al otro. Pero no se deben esperar milagros de esto, porque en la mayoría de casos, el efecto del cambio de roles en conflictos serios no ha sido de mucha profundidad. Pero como ejercicio para fortalecer la sensibilidad por el otro sí el método es valioso.

## Disolver cristalización de roles

La creciente cristalización de roles amarra ciertas personas a pocos aportes claves, y con el tiempo fomenta el surgimiento de imágenes estereotipadas del enemigo. El método de Negociación de roles (Gráfico 7.11) no es complicado y puede ayudar en este caso.

### Negociación de roles (variante 1)

En el ejemplo de la organización "Pura Vida" se podrían negociar los roles entre el coordinador del proyecto y la administradora de la siguiente manera:

1. El coordinador del proyecto, individualmente, piensa en 3 deseos fundamentales (a-c):  
Para que pueda cumplir mejor mi función, espero que la administradora:
  - a) Haga más o asuma como nueva función:
    - Mandarme sin demora los informes de ejecución financiera;
    - Involucrarme sin demora en caso de diferencias entre personal administrativo y personal de proyecto,
    - Intervenir directamente con el jefe de bodega en caso de falta de apoyo por parte de la bodega de materiales.
  - b) Haga menos o que ya no haga:
    - Tomar decisiones anticipadas antes de las reuniones de equipo
    - No difundir comentarios cínicos cuando algunas reglas le parecen incomprensibles
    - No causar retrasos intencionados por medio de sus acciones
  - c) Siga definitivamente el siguiente comportamiento:
    - Realizar controles de calidad de sus colegas
    - Organizar los turnos del equipo
    - En las reuniones de equipo, hacer comentarios que ayudan a reducir las tensiones.
2. Al mismo tiempo, también la administradora formula sus deseos en cuanto al comportamiento del coordinador del proyecto. Ambos intercambian su lista y la leen.

3. El coordinador del proyecto y la administradora hacen preguntas aclaratorias, pero no discuten, si consideran los deseos del otro justificados o no.
4. El coordinador del proyecto declara, cuales deseos quiere tomar en consideración, si también la administradora lo hará con sus deseos más importantes. – El coordinador del proyecto escoge aquellos deseos del administrador que quiere cumplir. – Ambos se ponen de acuerdo de cumplir cada uno cuatro deseos de la lista del coordinador del proyecto y cuatro de la lista de la administradora.
5. Se pone el acuerdo por escrito y ambos firman la hoja. De ambas hojas se da una copia a la contraparte, y se define una fecha de control de cumplimiento.

*Tabla 11: Negociación de roles según Harrison (1971)*

Como una variación de este método, las dos partes no anotan primero sus deseos, sino hacen una lista durante su conversación, y posteriormente la negocian. La negociación debe ser muy técnica y tomando en cuenta la equidad.

Otra variación demuestra la tabla 12. Con ella se obtiene resultados muy buenos en un grupo. Las partes en conflicto pueden trabajar juntos en el mismo salón. Cuando el grupo no tiene más de 14 personas, se puede realizar todo el proceso en 2-3 horas.

### **Negociación de roles (variante 1)**

1. Cada persona coloca un papelógrafo y escribe en él su propio nombre. Además se escribe en la hoja las siguientes palabras:
  - a) Por favor, a partir de ahora, haga más: .....
  - (se deja espacio para escribir)
  - b) Por favor, ya no haga o haga menos de lo siguiente: .....
  - (espacio para escribir)
  - c) Por favor, no cambie el siguiente comportamiento: .....
  - (espacio para escribir)
2. Luego cada persona pasa de hoja en hoja y escribe en los espacios dejados, qué comportamiento desea o no de cada persona.  
  
Después de cada deseo se anota el nombre del remitente. Si otras personas tienen el mismo deseo, solamente agregan su propio nombre. Todos pueden pasar varias veces y anotar varios deseos en cada papelógrafo. Todo eso se realiza en silencio y se tarda unos 20 minutos. Para terminar, se da una señal.
3. Antón se pone al lado de su papelógrafo, lee en voz alta todos los deseos y hace preguntas de aclaración. No se discuten los deseos. Después Antonio firma los deseos que él puede o quiere cumplir. Solamente firma lo que cree poder poner en práctica.
4. Luego Brígida se pone al lado de su papelógrafo, lee los deseos, hace preguntas aclaratorias, confirma lo que puede cumplir y se compromete con la firma.
5. Finalmente se define una fecha para el control de cumplimiento, para ver, cuales compromisos fueron cumplidos y donde hay que hacer nuevos compromisos.

*Tabla 12 Negociación de roles, libremente adaptados según Harrison (1971)*

Decisivo para la calidad de los acuerdos son los siguientes puntos:

- Se deben describir solamente comportamientos concretos ("Saludar por la mañana a la gente del taller!"), no deseos muy generales ("ser amable").
- Cuando se explican los deseos, no se explica en detalle cuando y dónde se haya observado un comportamiento problemático; no se habla del pasado, sino solamente del futuro.
- No se discute, si un deseo es justificado o sensato; solamente interesa, cuál deseo se va a cumplir.
- Ningún lado debe asumir más compromisos que la contraparte, para mantener la equidad.
- Cada lado puede solicitar una interrupción, si le parece que la equidad corre peligro.

El procedimiento es muy estructurado, lo cual es intencionado. Por eso la facilitación del debate por parte de un miembro de una de las partes en conflicto normalmente no presenta mayor riesgo. Pero seguramente es mejor, en caso de un conflicto entre dos personas, solicitar la moderación por parte de dos personas ("moderación en dúo"), que pueden pertenecer a diferentes partes en conflicto (si se trata de tres partes, podría haber una "moderación en trío"). De esa manera no pueden surgir sospechas de que un lado abusa el procedimiento para sus intereses.

## Aclarar discrepancias entre mensajes verbales y no-verbales

En el momento que entre las partes en conflicto hay menos diálogo directo, porque ambos se miran ya con mucho escepticismo, entonces se comienza a interpretar al adversario con una capacidad de percepción reducida. Por las discrepancias entre palabras y acciones se concluyen malas intenciones de la parte opositora. Por lo cual Usted debería tener cuidado que su propio comportamiento sea transparente en cuanto a lo que Usted pretende y de lo que Usted no quiere.

Para ese fin se pueden pronunciar claramente los **no-valores**. Se recomienda mencionar de una vez las **posibles malas interpretaciones ("Prolepsis")** y hacer todo lo posible, para que la falta de claridad sobre la acción no de pauta para la **"anticipación pesimista"**.

Lo mejor es el diálogo directo entre las partes. Si se trata de grupos grandes, se podrían encontrar las personas protagonistas de cada grupo y tratar de llegar a aclaraciones. Siempre tienen que estar conscientes que su percepción es parcial y distorsionada. No deben tomar su percepción subjetiva como la verdad objetiva. Eso siempre hay que tomar en cuenta en un encuentro, ya que caso contrario existe el riesgo que el diálogo profundiza el conflicto aún más. Las "formulaciones de arranque" que se ofrecen en la tabla 13 hacen énfasis en la posibilidad de la distorsión de la percepción.

Los sucesos conflictivos se perciben e interpretan siempre en forma subjetiva y unilateral – parcial! Si los dos partidos llegan a un diálogo sobre los sucesos críticos, deberían reconocer su subjetividad como la cosa más natural del mundo.

### Formulaciones de arranque

En cada descripción de los sucesos Usted debería tomar cuidado de comenzar muchas veces con una formulación que podría ser la siguiente:

- Desde mi punto de vista fue así...
- Tal como yo he percibido las cosas, sucedió lo siguiente...
- Según lo recuerdo, todo sucedió así...
- Tenía la impresión que...
- A mí el asunto se me presentó como...

Tabla 13: Formulaciones de arranque para aclarar percepciones



Trate de intervenir y corregir si un lado cae en el siguiente tono:

- “Así fue, no trate de engañarme...” , o
- “La verdad es la siguiente...”.

Trate de crear conciencia de que la percepción depende de la ubicación y perspectiva de cada persona.

Estas formulaciones son útiles también, cuando Usted escucha diferentes versiones de una situación de cada parte en conflicto. Ambos están convencidos, que su versión es la completa verdad. Y ambos son de la opinión que la otra parte está mintiendo con su descripción de la situación. En realidad, ambos pueden ganar cuando se den cuenta cómo se mira el mundo desde la perspectiva de los ojos de otro.

Un método efectivo para sensibilizar sobre la dependencia de la percepción de las cosas por la ubicación está descrito en las conferencias de Steiner “El pensamiento humano y cósmico” (1914). Ese método puede ayudar a superar la distorsión de la percepción en situaciones de conflicto y la corrupción de nuestra capacidad de percepción.

Usted se imagina un **triángulo** en su contorno, es decir, dentro de un círculo en el cual descansan siempre las tres esquinas del triángulo, y luego trata de hacer caminar un punto de esquina del triángulo sobre la periferia del círculo. Luego hace lo mismo con otro punto del triángulo. De esa manera, la forma del triángulo cambia constantemente, y cada vez se ve desde otra perspectiva. Un ejercicio similar lo puede hacer con un globo terrestre. Desde el **polo norte** se ve distinta que desde el polo sur. Cada perspectiva tiene su justificación, ninguna está equivocada. En Australia hay mapas mundi en las que el polo sur está arriba, y el polo norte abajo. En ese mapa seguramente algunos europeos no van a reconocer muchos países, porque están dibujados “cabeza abajo”.

La ubicación define el campo de visión del ser humano y su visión del mundo. De la misma manera en cada alma el mismo pensamiento tiene otra concreción. Pero tengo que entrenar la capacidad de ver con los ojos de otras personas, y puedo invitar a otras personas de tratar de entender mi perspectiva de las cosas. El entrenar la facilidad de percibir y pensar abre otros puntos de vista que hasta entonces fueron pasados por alto u excluidos.

Seguramente hay muchos otros métodos útiles. Los que hemos mencionado aquí, sin embargo, son claves, ya que parten los patrones de pensamiento y de conducta y de los mecanismos que son característicos para ese nivel.

Con eso llego al límite de la auto-ayuda. Por supuesto, ya en este nivel una buena “ayuda entre vecinos” es pertinente y recomendable. Algunos de los métodos de la etapa 4 de la escalada de un conflicto pueden ser aplicados también en la etapa 3.

## Etapa 4: Imágenes y coaliciones

Como recordatorio quiero mencionar nuevamente las principales características de la etapa 4, en cuyo centro está la preocupación por la imagen propia y el esfuerzo de conseguir apoyo.

- Imágenes estereotipadas con respecto al conocimiento y habilidades; campañas de imagen, y rumores dominan la controversia.
- Las partes se empujan mutuamente hacia roles negativos y luchan contra ellos.
- Se buscan seguidores, porque se busca apoyo por debilidad.
- Profecías auto cumplidas por una fijación en una imagen parcial y distorsionada del enemigo afirman estas imágenes.
- La irritación y los intentos de molestar mutuamente en forma encubierta se hace con tanta habilidad que es difícil comprobar esa intención.
- "Ataduras dobles" por misiones paradójicas crean interdependencias.

Tabla 14: Principales características de la etapa 4

Una vez que las partes en conflicto se han creado una imagen muy distorsionada del otro, ya no pueden ayudarse ellos mismos. Siempre se exponen a la sospecha de que persiguen únicamente sus propios intereses. Como enemigos, ya no confían en la voluntad sincera del otro de mejorar las relaciones mutuas. En estas situaciones es una gran ganancia, si ambos se ponen de acuerdo en buscar ayuda de vecinos o una consejería de conflictos externa y profesional.

Como la ayuda entre vecinos puede ser ofrecida por personas no-profesionales, quiero describir nuevamente los instrumentos claves para esa etapa de conflicto. Pero también para los asesores profesionales estos son importantes intervenciones en la etapa 4.

Son tres los propósitos de los siguientes métodos ejemplares:

1. Se crea conciencia sobre las **percepciones parcializadas y distorsionadas**, se intercambian y se corrigen estas percepciones.
2. Los **mecanismos de percepción** que han conducido a filtrar y distorsionar la imagen, deben reconocerse y **dejar sin efecto**.
3. Las partes en conflicto se liberan de las **ataduras fatales a roles** a cuya adopción se han empujado mutuamente.

### Corregir percepciones distorsionadas y dejar sin efecto los mecanismos de distorsión

Cada lado sufre cuando el otro lado tiene una imagen distorsionada de él, por la cual se siente mutilado en su identidad. Pero pocas veces se ve que uno hace lo mismo con el adversario. Las imágenes distorsionadas influyen mucho en los sucesos. El método de la tabla 15 visibiliza las imágenes del enemigo o las auto-imágenes hasta entonces mantenidas en secreto. Solamente entonces se pueden corregir y desmontar.

Veamos nuestro ejemplo de nuevo.

Pablo va a acompañar al grupo de "Progresistas", y Lena al partido "Pro Arte" en reuniones separadas. Con preguntas específicas tratan de señalar reiteradamente la relatividad de las percepciones subjetivas. Como equipo de moderación ellos dos tienen cuidado que durante la presentación de las imágenes del otro no haya protestas, risas o comentarios negativos.

Por eso siempre reiteran que es mejor que las imágenes "secretas" salgan a la luz, en vez de quedarse y haciendo daño como fantasmas en la penumbra. Porque finalmente son éstas imágenes las que se ponen delante de las personas y las que se combaten mutuamente, y no las realidades objetivas.

El equipo de docentes del Colegio Erasmus había solicitado al director Pablo y a la profesora Lena de los Colegios amigos A y B "ayuda entre vecinos". Ellos estaban de acuerdo e invitaron a las dos partes en conflicto a trabajar su auto-imagen, la imagen del adversario y presentar las imágenes mutuamente. Para ello procedieron de la siguiente manera (vea tabla 15):

Partido de "Progresistas"	Partido Pro-Arte:
<p>En reuniones por separado anotan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Así vemos al grupo "Pro Arte": <ul style="list-style-type: none"> <li>artísticamente creativo, pero conservador</li> <li>con argumentación dogmática y alejado de la realidad</li> <li>...</li> </ul> </li> <li>Así nos vemos a nosotros mismos: <ul style="list-style-type: none"> <li>retadores</li> <li>abiertos para la realidad</li> <li>pragmáticos</li> <li>...</li> </ul> </li> </ol>	<p>En reuniones por separado anotan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Así vemos al grupo de "Progresistas": <ul style="list-style-type: none"> <li>inteligente, pero superficial</li> <li>buscando acoplarse siempre a los padres de familia</li> <li>con poca fundamentación pedagógica</li> <li>...</li> </ul> </li> <li>Así nos vemos a nosotros mismos: <ul style="list-style-type: none"> <li>orientados hacia el crecimiento personal de cada persona</li> <li>responsables</li> <li>abiertos a la realidad</li> <li>...</li> </ul> </li> </ol>

Reunión conjunta – intercambio sobre las imágenes del otro:

- El grupo Progresistas presenta cómo ve al grupo Pro Arte. El grupo Pro-Arte hace preguntas: ¿Qué entienden por "alejados de la realidad"? Por favor, den ejemplos concretos.
- El grupo Pro Arte presenta, cuál es su imagen del grupo de Progresistas. El grupo Progresistas hace preguntas aclaratorias y pide ejemplos concretos.

Partido de "Progresistas"	Partido Pro-Arte:
<p>En reunión separada:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>El grupo de Progresistas compara la imagen presentada por Pro-Arte sobre el grupo de los Progresistas con su auto-imagen: <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo podemos explicarnos qué nos ven así?</li> <li>¿Qué hicimos para que esto suceda?</li> <li>¿Qué tenemos que cambiar, para que ya no causemos esta imagen?</li> </ul> </li> </ol>	<p>En reunión separada:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>El grupo Pro Arte compara la imagen presentada por el grupo de Progresistas con su auto-imagen. <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo nos explicamos que el grupo de Progresistas nos vea así?</li> <li>¿Qué hicimos para que esto sea posible?</li> <li>¿Qué tenemos que cambiar, para que ya no causemos esta imagen?</li> </ul> </li> </ol>

Reunión conjunta:

- Intercambio de las explicaciones y de los propósitos a futuro: El grupo Pro-Arte presenta sus explicaciones, pide confirmación y sugerencias, y pregunta si los cambios de conducta que se proponen podrían tener el efecto deseado.
- El grupo Progresistas presenta sus explicaciones, pide confirmación y sugerencias y pregunta, si los cambios de conducta podrían tener el efecto deseado.
- Juntos se elabora una memoria y se define una fecha de seguimiento. Se hace una evaluación de la reunión.

Tabla 15: Aclarar auto-imagen e imagen del otro según Blake/ Shepard/ Mouton (1964)

Pablo acompaña en las reuniones separadas al grupo "Progresistas", Lena al Grupo "Pro-Arte". A través de preguntas dirigidas guían a los grupos una y otra vez hacia la observación de la relatividad de las percepciones subjetivas.

Como dúo de facilitadores, Pablo y Lena, tienen cuidado para que durante la presentación de las imágenes del enemigo no surjan protestas, risas de burla o expresiones despectivas o incluso denigrantes. Por eso enfatizan una y otra vez que es mejor que estas imágenes salgan una vez a la luz del día en lugar de hacer daño en las penumbras como fantasmas o espíritus. Porque finalmente las imágenes que ha creado cada rubo que se ponen delante de las personas y que se combaten mutuamente y no las realidades objetivas.

En la confrontación de las auto-imágenes con las imágenes del otro siempre suceden tres cosas:

1. Se pone en evidencia que el grupo Pro Arte, por ejemplo, percibió ciertas acciones de los Progresistas de forma equivocada y las interpretó negativamente; la percepción incorrecta puede entonces ser corregida.
2. Se pone en evidencia que, por ejemplo, los Progresistas causaron otros efectos que no habían deseado; por medio de la retroalimentación sobre esta discrepancia por parte de Pro Arte pueden aprender, y hacer coincidir mejor su intención con el efecto de sus acciones y palabras.
3. Además se evidenciará que ciertos efectos sí fueron intencionados por el grupo de Progresistas, pero tuvieron otros efectos laterales no deseados que relegaron a un segundo plano los efectos intencionados.

En los tres casos, los involucrados pueden obtener sólo ganancias de la retroalimentación y del intercambio de las imágenes, porque con ello entonces podrán llegar a hacer coincidir las intenciones y los efectos.

## Método del micro análisis

Un objetivo similar persigue el método del micro-análisis de un episodio crítico (Glasl 1967, p. 331), el cual se explica en la tabla 16<sup>2</sup>.

Como sucesos críticos provocan conclusiones equivocadas y una profundización de la desconfianza; el análisis de algunos episodios puede crear una nueva base de cooperación.

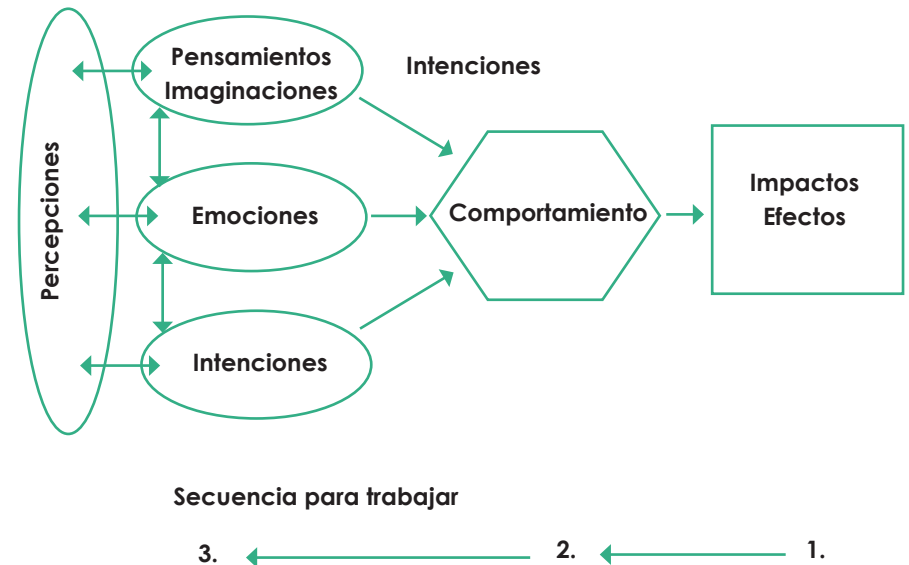


Figura 16: El camino en el micro-análisis de un episodio crítico (Glasl 1997)

Como demuestra la Figura 16, este procedimiento parte de nombrar (1) los efectos de un determinado comportamiento hacia un comportamiento observado (2) y luego hace visibles (3) los aspectos internos psicológicos (las percepciones: los pensamientos y visiones, las emociones y actitudes, intenciones y objetivos). Entonces, de los efectos vividos se llega a los factores externos visibles y de allí pasa a los factores internos que jugaron un rol en ese episodio crítico.

<sup>2</sup> Vea *Selbsthilfe in Konflikten*. Este procedimiento se basa en las explicaciones del Capítulo 1, Gráfico 1.11 (p. 24).

Con el ejemplo del Colegio Erasmus se puede explicar ese procedimiento. Ana y Juan se ponen de acuerdo de trabajar un episodio crítico que sucedió el 15 de Abril en una reunión de un grupo de trabajo. Juan había acusado a Ana – una profesora de matemáticas muy popular - de falta de competencia pedagógica; ante eso, ella anunció, profundamente herida, que quería retirarse del Colegio. El rumor de su posible renuncia ha causado alarma en muchos padres de familia.

Pablo, quien conduce la reunión como "facilitador-acompañante" introduce la reunión de la siguiente manera: "Vamos a analizar detalladamente lo que sucedió este 15 de Abril a las 2.40 pm" y comienza con Anna (vea siguiente Tabla 17):

Eso es el enfoque concreto facilitado por Pablo como "facilitador-acompañante":

### 1. Efectos y repercusión en Anna:

Pablo: "Anna, ¡cuéntenos qué sintió con ese comportamiento de Juan!"

Anna describe sus impresiones subjetivas de aquel momento: "Me sentí muy pequeña.. Primero, estuve muy confundida y no sabía qué decir... Después comencé a sentir una gran cólera, mi corazón latía fuerte..."

Se pide a Juan de resumir brevemente las palabras de Anna en sus propias palabras. No se permite ninguna discusión ni justificación sobre eso. Anna confirma y complementa o, en caso necesario, corrige el resumen de Juan.

### 2. Comportamiento de Juan desde la perspectiva de Anna:

Pablo: "Anna, ¡describa qué comportamiento de Juan ha sido humillante para Usted!"

Anna cuenta: "Yo recuerdo su tono de voz rudo; creo que Juan saltó y me gritó desde arriba; tenía la impresión que..."

Juan resume brevemente los comportamientos que Anna recuerda y cómo las vio. Nuevamente no hay discusión, ni justificación. Anna confirma o corrige el resumen de Juan.

### 3. Comportamiento de Juan desde su perspectiva:

Pablo: "Cuéntenos, Juan, qué comportamientos recuerda Usted!"

Juan describe su comportamiento: "Me levanté de repente, y creo haber dicho que la conducta de Anna me volvía loco; luego efectivamente le dije en un tono muy frío que yo..."

Pablo pide a Anna de no responder a lo dicho por Juan, sino nada más resumir lo dicho en sus palabras. Anna lo resume. Juan confirma que su resumen es correcto.

### 4. Motivos internos de Juan según su recuerdo

Pablo: "Cuéntenos, Bernd, cómo ha vivido Usted aquella situación: ¿Qué percepciones, emociones o intenciones jugaron un rol importante en esa situación?"

Juan cuenta: "Acaba de terminar una conversación desagradable con unos padres; me habían amenazado con retirar a dos hermanos de la escuela. Estuve muy irritado y ya no aguanté la presión. Cuando Anna dijo..."

Anna resume la descripción de Juan brevemente, Juan lo confirma.

### 5. Se repite el mismo ciclo de 1 a 4, esta vez comenzando Juan con

- (1) Descripción de los efectos que le dejó la conducta de Anna;
- (2) La descripción de los comportamientos de Anna, tal como él los recuerda;
- (3) Anna complementa su propio comportamiento que recuerda;
- (4) Y Anna sigue con una descripción de sus motivos internos en aquella situación (percepciones, emociones, intenciones y objetivos).

### 6. El ciclo puede comenzar de nuevo con Anna etc.

Tabla 17: Ejemplo de micro-análisis de un episodio crítico (Glasl 1997)

Si se observa este camino con cuidado, con precisión y con disciplina, mucho se va a aclarar. Se deben tomar en cuenta los pequeños detalles y analizarlos microscópicamente. Por eso lo llamamos micro-análisis.

De esa manera se aclaran malentendidos; se descubren los efectos no deseados de reacciones emocionales exageradas y la influencia de sucesos anteriores a ese episodio que se introducen a una nueva situación sin haberlos procesado.

Muchas cosas se habían acumulado que no tenían relación entre ellas. De esa manera los involucrados aprenden a reconocer la fatal discrepancia entre sus intenciones y su comportamiento, y entre su comportamiento y los efectos que realmente han causado.

Al final del micro-análisis todos los involucrados pueden resumir sus experiencias (Tabla 18).

Al final del micro-análisis, Pablo, el facilitador, solicita a Anna y Juan de expresar sus aprendizajes sobre los siguientes puntos:

1. Pablo: "Si ahora, después de las aclaraciones, vuelven a mirar los sucesos del 15 de Abril, **¿qué es lo que más lamenta desde la perspectiva del momento actual?**"

Juan: "...que en aquel momento, sin descansar, corrí de una situación conflictiva a otra y qué me desquité todo mi enojo con Anna."

Anna: "Qué en aquel momento tomé todo el enojo de Juan como algo contra mí y que pensé que rechaza totalmente mi persona. Hoy veo que he irritado a Juan aún más con mi demostración de impotencia..."

2. Pablo: "Si estarían hoy en la misma situación, **¿qué harían diferente, a raíz de lo aprendido?**"

Bernd: "Yo explicaría al inicio de la reunión que aún me siento muy irritado y necesitaba un descanso. Y pediría disculpas por el tono rudo de voz."

Anna: "Yo ya no tragaría mi enojo, sino expresaría que me siento herida. Haría..."

3. Pablo: "**¿Qué les gustaría decirle ahora a su colega? Dígaselo a él/ella directamente!**"

Juan: "Lo siento que no tuve ninguna consideración. Espero, Anna, que me puedas perdonar..."

Anna: "Quisiera decirte, Juan, que en realidad me siento apenada, haber hecho tanto escándalo de eso. Espero que puedas creer mi explicación y que vuelvas cooperar conmigo..."

Tabla 18: Los aprendizajes del pasado (Glasl 1997)

Siempre he tenido experiencias esperanzadoras:

Incluso cuando un conflicto ya duró cierto tiempo, involucré a una organización bastante grande y ha provocado muchos episodios críticos, no tenemos que analizar toda esa larga historia.

Si se hace una selección cuidadosa de los episodios críticos (ver Glasl 1997, p. 330), solamente se tiene que realizar un micro-análisis de máximo 3 a 5 episodios claves. Porque **en el micro-cosmos de los episodios críticos está representado lo esencial del macro-cosmos de todo el conflicto.**

Por medio de un trabajo metódico de estos episodios ejemplares se trabaja el conflicto en su conjunto.

## Disolver las ataduras fatales a roles

Con "ayuda entre vecinos" (un facilitador-acompañante de la misma organización o comunidad) o un apoyo externo profesional se pueden resolver las ataduras fatales a roles que ambas partes en conflicto han creado. De esa manera se liberan de las camisas de fuerza creadas y devuelven el uno al otro de nuevo su libertad.

En el ejemplo de la organización "Pura Vida" podemos demostrar el problema. Los formadores reprochaban a su coordinador de proyecto que su estilo de conducción era un horror para todo el equipo. Y el coordinador del proyecto acusaba a sus formadores de estar saboteando intencionalmente el nuevo sistema, y que no aceptaban su autoridad como jefe.

Cada lado pensaba que su comportamiento solamente era la reacción al comportamiento del adversario. Solamente si se corrige y cambia el lado opositor su comportamiento, entonces también uno mismo podría cambiar su comportamiento. De esa manera los dos adversarios se mantenían en sus roles fatales. Hay un "contrato de roles" no expresado por escrito, el cual está siendo cumplido y controlado – inconscientemente – en forma consecuente.

Un método para disolver esas ataduras e interdependencias es el "Procedimiento U" que se representa en el Gráfico 19 (Glasl 1994).

La conversación comienza con un cuestionamiento de la situación actual, y de cosas concretas y prácticas pasa a las profundidades de las fórmulas no escritas de las relaciones mutuas.

Luego ambas partes en conflicto describen cómo quieren ver sus relaciones en el futuro, y nuevamente suben a la superficie concreta.

Por medio de este movimiento de la superficie visible hacia las profundidades de las reglas secretas del juego y nuevamente hacia la superficie, el método se llama "Procedimiento U". El método depende en todo caso de una buena ayuda entre compañeros, colegas, vecinos o de un acompañamiento profesional.

Nuestro ejemplo: En la organización "Pura Vida", el miembro de la Junta Directiva Pedro y la administradora Rosita coordinan la conversación entre el equipo de formadores y su coordinador de proyecto. El Procedimiento U hace visibles los aspectos favorables y no favorables de la mutua dependencia entre sus roles.

Algunas explicaciones sobre eso:

Las respuestas a la pregunta 1 evidencian cuál es la interrelación entre las partes en conflicto. Los "servicios claves" no son solamente los servicios en el trabajo para la empresa, sino además todo aquello que puede representar un beneficio para el otro. Los mecánicos: "Por nuestro buen trabajo técnico el jefe de departamento podía ascender; podía aumentar su influencia en la planta, porque nosotros le dábamos el respaldo..."

Las respuestas a la pregunta 2 evidencian de qué medidas de presión positivas o negativas (sanciones: premios u castigos) disponen los adversarios, para imponer su voluntad al otro. Haciendo visibles estas formas de influencia, estas pierden en gran medida su efecto. Cuando se trabaja la pregunta 2, los involucrados pueden conversar también sobre cómo podrían fortalecer aún más las medidas de presión y aumentar la interdependencia entre ellos. De esa manera, se hace transparente, como las partes en conflicto se mantienen presos mutuamente. A veces hay hasta un chantaje mutuo.

## Situación ACTUAL

1. ¿Qué hace el coordinador del proyecto para los formadores? ¿Qué hacen los formadores para el coordinador?  
Los involucrados hacen una lista de "servicios claves" que han aportado el uno al otro hasta la fecha.



2. ¿Qué influencia ejerce el coordinador del proyecto sobre los formadores? ¿Qué influencia ejercen los formadores sobre el coordinador?  
¿Cómo usan sus medidas de presión?



3. ¿Cuáles son los lemas o las "fórmulas" según las cuales se manejan las relaciones entre los formadores y el coordinador?  
¿Cuál fórmula guía sus procedimientos?



4. ¿Qué lemas o fórmulas se deberían mantener?  
¿Cuáles fórmulas queremos cambiar parcialmente o completamente?

## Situación DESEADA

7. ¿Qué deberían hacer los formadores en el futuro para el coordinador del proyecto? ¿Qué debería hacer el coordinador del proyecto para los formadores?  
Los involucrados se ponen de acuerdo sobre los servicios claves" en el futuro.



6. ¿Qué influencia deben tener los formadores sobre el coordinador del proyecto, y qué influencia debería tener el coordinador del proyecto sobre los formadores?  
¿Cómo puede cada lado lograr su voluntad?



5. ¿Según qué lema se deben manejar las relaciones en el futuro entre los formadores y el coordinador del proyecto?  
¿Cómo es la nueva "fórmula del contrato"?



Gráfico 7.19: Procedimiento U para disolver los contratos no escritos de roles (Glasl 1994)

En las respuestas a la pregunta 4 se requiere de mucha sinceridad y de valor. Se trata de nombrar las "reglas secretas" del juego en la práctica, según las cuales todo se mueve como se mueve.

Por eso se recomienda de hacer una lluvia de ideas para recoger las consignas y los llamados. Debe ser espontáneo, sin intervenciones ni censuras. Las consignas o lemas son más precisos, si contienen un llamado a pensar o actuar:

- "¡Arriba gana abajo!"
- "¡Primero la seguridad, después el servicio al cliente!"
- "¡Confianza está bien, control es mejor!"
- "¡Donde manda capitán, no manda marinero!"
- etc.

En la etapa 4 de la escalada se ha llegado al límite de las posibilidades de auto-ayuda.

Para las siguientes etapas se requiere de asesoría profesional para transformar el conflicto. Para ello, también hay recomendaciones a tener en cuenta.



## Fuentes

- 📖 *Glasl, Friedrich. Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte, Übungen, Praktische Methoden. Haupt, Stuttgart, 4. überarbeitete Auflage, 2004*

## Elaboración de esta herramienta

Elaboración / adaptación:	Rita Muckenhirn
Traducción del alemán:	Doro Möller (Selbsthilfe in Konflikten) Rita Muckenhirn (Revisión y ajustes)
Design und Layout:	Rita Muckenhirn
Fotos y gráficas:	Idem
Fecha de actualización:	8 diciembre 2019

## Cooperación

El diseño y validación de esta herramienta fue posible gracias a los siguientes procesos y socios de cooperación:

- Talleres y campamentos locales e internacionales de la red de "Jóvenes en acción por el clima" en el marco del Proyecto "Expertise joven en alianza por el desarrollo local sostenible" auspiciado por: Alcaldía de Solingen", Asociación de Amistad Solingen - Jinotega, Engagement Global Nordrhein - Westfalen, Gobierno Regional de Westfalen
- Taller sobre Crisis Socio-Política en Nicaragua, Agosto 2019, Oxfam Intermon
- Diplomado Psicosocial, Managua, Nicaragua, Agosto 2019
- Módulo 5 de Pedagogía Sistémica "Diálogo y transformación de conflictos sociales" para la Comisión de Educación de la Iglesia Católica en Cuba, y elaboración de esta herramienta auspiciados por Cáritas Suiza



## Para contactarnos

**Rita Muckenhirn**  
Facilitadora y asesora

+49 (0) 162 159 0092 Móvil  
info@systways.com Email  
rita.muckenhirn64@gmail.com Email  
rita.muckenhirn Skype  
[www.systways.com](http://www.systways.com)

## ¿Qué es la Caja de Herramientas Sistémicas?

Estimada lectora, estimado lector:

Esta herramienta metodológica forma parte de la **Caja de Herramientas Sistémicas** con el objetivo de “tropicalizar”, sistematizar y difundir el enfoque sistémico en nuestros diferentes contextos locales y globales de manera interactiva.

Al utilizar esta herramienta, queremos pedirle que:

- su uso y reproducción total o parcial sea para fines sociales y no comerciales,
- siempre citen las fuentes,
- nos den retroalimentación sobre su utilidad, que nos hagan llegar sus impresiones, comentarios, sugerencias o aportes para mejorar la próxima edición o simplemente, saber en qué les ayudó su lectura y/o uso.

*Gracias*

The logo for Systways, featuring the word "Systways" in a stylized, cursive font. The letter 'S' is large and green, with a yellow-to-green gradient. The rest of the letters are in a dark green color.