

# LA REGULACIÓN DE CONFLICTOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMO UNA OPORTUNIDAD PARA LA INNOVACIÓN: UNA PROPUESTA APLICADA

## THE REGULATION OF CONFLICTS IN PUBLIC ADMINISTRATION AS AN OPPORTUNITY FOR PUBLIC INNOVATION: AN APPLIED PROPOSAL

### Asier Gallastegi Fullaondo

Educador Social, Psicoterapeuta familiar y experto en intervenciones sistémicas. Supervisor/coach y desarrollo organizacional. Profesor en la Facultad de Psicología y Educación de la Universidad de Deusto. asier@korapilatzten.com

### Maidor Gorostidi García

Investigación y gestión de proyectos en Sinnergiak, Social Innovation Centre (UPV/EHU). mgorostidi@sinnergiak.org

Recibido: 15/07/2019

Aceptado: 07/11/2019

© 2019 IVAP. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento – NoComercial – SinObraDerivada (by-nc-nd)



**Laburpena:** Testu honekin garrantzitsua iruditzen zaigun ideia bat eskaini nahi dizuegu: «Gatazka» deitzen dugun hori kontzeptualizatzeko eta hurbiltzeko modua bera aldatetarako palanka bat izan daiteke. Ikuspegi eta ekintza hori bi ikuspegitatik arakatu nahi dugu: bata, Administrazio Publikotik kokatutako hausnarketa batekin, tesuinguruaren berezitasun eta gaitasun batzuk azaltzen saiatzeaz gain, ikuspegi sistemikoa eredu gisa erabili nai du, konplexutasunarekin konprometitutako begirada, fenomenoaren izaera zirkularra harreman-sarearen baitan eta orekan ulertzea bilatzen duena. Artikuluan zehar, harremanen kalitatea osatzen duten zirkulu maltzur eta birtuosoen aurrean gure ekarpenaren berri izatera gonbidatu nahi zaituztegu, izan ere, zirkulu horiek eginkizunaren ikuspegi eraginkorragoa ahalbidetzen dute, pertsona- eta antolakuntza-ongizateaz gain.

*Gako-hitzak:* gatazka, ikuspegi sistemikoa, Administrazio Publikoa

**Resumen:** Con este texto nos gustaría ofrecer una idea que consideramos importante: la propia manera de conceptualizar y acercarnos a eso que llamamos «conflicto» puede ser palanca de cambio. Queremos explorar esta mirada y acción desde dos focos: uno con una reflexión situada desde la Administración Pública, intentando esbozar algunas de las particularidades y potencialidades del contexto, y además utilizar como modelo la perspectiva sistémica, una mirada comprometida con la complejidad, que busca comprender la naturaleza circular de los fenómenos dentro de una red relacional y en equilibrio. Durante el artículo queremos invitar a tomar mayor consciencia de nuestra contribución a los círculos viciosos y virtuosos que conforman la calidad de las relaciones, y que permiten un enfoque a la tarea más eficiente además del bienestar personal y organizacional.

*Palabras clave:* conflicto, enfoque sistémico, Administración Pública

**Abstract:** The very way of conceptualizing and approaching what we call «conflict» can be a lever for change. We want to explore this gaze and action from two focuses: first, with a reflection situated from the Public Administration, trying to outline some of the particularities and potentials of the context, and second, using the systemic perspective as a model, a gaze committed to complexity, which seeks to understand the circular nature of phenomena within a relational and balanced network. In this article we would like to invite others to become more aware of our contribution to the vicious and virtuous circles that shape the quality of relationships, enabling a more efficient approach to task as well as personal and organizational well-being.

*Keywords:* conflict, systemic approach, Public Administration

## Sumario

1.Introducción.—2. Análisis del contexto. 2.1 Sobre el contexto y el proceso de cambio. 2.2 Administración Pública y sus retos como un escenario de oportunidad. 2.3.La relación público-social como oportunidad para recuperar el foco de la utilidad pública. 2.3.1. Proyecto Bherria como un ejemplo de buena práctica. 2.3.2 Bherria: Ideas clave para este artículo.—3. El enfoque sistémico como destreza para este contexto. 3.1. Principales propuestas teóricas para entender el enfoque sistémico. 3.2. Los hábitos del pensamiento sistémico.—4. Sobre el conflicto. 4.1. Orígenes y regulación. 4.2. Aumentar recursos. 4.3. El enfoque sistémico a activar en el conflicto.—5. Límites y potencialidades.—6. Conclusiones finales.—7. Bibliografía

## 1. Introducción

En la última década las personas que nos encontramos en el ejercicio de comprender la realidad y ofrecer estructuras para movernos de manera más eficiente en ella hemos experimentado, leído y escrito tanto sobre el cambio, la complejidad y la incertidumbre que, sin ser del todo conscientes, nos encontramos de manera natural desarrollando nuestra actividad en contextos y con prácticas que solo hace unos años hubieran sido experiencia de vértigo y señaladas como de riesgo.

Durante un tiempo, quizá en los primeros años de la crisis económica, pudimos vivir en la fantasía de volver algún día al lugar anterior al *terremoto*, pero la sensación compartida es que el desequilibrio permanece y parece se trata más de una marca del nuevo escenario que de una circunstancia a contrarrestar con el paso del tiempo.

Esta crisis no solo sacudió el mercado económico, también evidenció el cansancio de la sociedad (Han, 2017) a través del desapego y cuestionamiento por parte importante de la ciudadanía hacia sus representantes políticos y hacia el propio sistema de representación. No es foco de este artículo realizar un análisis profundo de esta realidad; sí lo es el modo en el que esta nueva realidad se gestiona desde la responsabilidad política y, sobre todo, técnica desde nuestra Administración Pública.

Hacemos nuestras las palabras de Fantova (2008) cuando escribe:

«Si miramos a esa complejidad social, a esta sociedad del riesgo, a estos retos que acabamos de esbozar, se diría que hay dos reflexiones que emer-

gen con cierta claridad. La primera es que hablamos de riesgos y retos que en buena medida son consecuencia de nuestra actuación, incluso de decisiones que tomamos cada día. Nunca estamos en un atasco sino que estamos formando un atasco. La segunda es que se trata de riesgos o retos que nos afectan colectivamente, que cada vez es más difícil delimitar (y quedarnos fuera de las) poblaciones de riesgo, que estamos todas a lomos de este mundo desbocado.»

Habitamos, también en las organizaciones, un conglomerado de retos de los que somos agentes activos y donde necesitamos de todas las partes involucradas para gestionarlos. El propio Fantova concluye el párrafo anterior con una idea que nos parece clave para reseñar en este contexto. «Ahora bien, estas dos reflexiones no son evidentes a nuestros ojos y hay poderosos mecanismos de todo tipo (cultural, psicológico, económico, mediático, social...) que nos impiden hacerlas y actuar en consecuencia».

Este es el terreno sobre el que queremos profundizar. La propia naturaleza de estos retos hace que las destrezas a desarrollar, colectiva e individualmente, trasciendan a las ya conocidas y transiten, de manera complementaria a las desarrolladas hasta la actualidad, hacia terrenos de diagnóstico e intervención más colaborativos, circulares, dinámicos y sistémicos.

En una era marcada por cambios rápidos y crisis institucionales sin precedentes (Baron 2011) estamos llamados a crear espacios para la conciencia y para reflexionar, de manera crítica, sobre nuestras formas de ver, pensar y actuar. Espacios de seguridad psicológica (Edmondson, 2019) en los que el conflicto pueda llegar a ser una oportunidad para impulsar un mejor desempeño en los equipos.

## 2. Análisis del contexto

Desde el centro de las pequeñas situaciones cotidianas solemos perder la perspectiva del suelo, paredes y techo del ambiente en el que se desarrolla. Esta falta de perspectiva puede tener sentido en la medida en que necesitamos fragmentar la realidad para poder entenderla mejor, y eso es lo que hacemos. Una vez recogida esa parte de realidad que nos interesa, la anclamos en creencias y valores que nos llevan a pensar lo que pensamos y como lo pensamos (Bohm, 1996). En definitiva, armamos una estructura mental que justifica la manera en que leemos lo que sucede y, en situaciones de conflicto, esto puede traducirse en que acabamos responsabilizando de los éxitos o los fracasos a las personas y eventos que sirven para continuar reafirmando nuestro modelo mental.

En nuestras organizaciones sucede esto mismo cuando les otorgamos solidez y las pensamos como espacios de mejora de rendimiento, de eficiencia y eficacia en donde la productividad es la premisa y la potenciación de la excelencia una pauta desde la que se premia, honrando a los *buenos* y castigando a los *malos* (Pink, 2010); separamos la globalidad interconectada y la separamos en esos dos componentes. Creamos esas realidades y abrazamos el relato antiguo que asume que el trabajo no es un lugar de goce y desde ahí mantenemos las premisas de control para que las personas no escapen de su responsabilidad. ¿Y si esto no fuera así? ¿Y si esta fuera una descripción solamente parcial que a fuerza de hacerla global está generando estructuras que nos desconectan de nuestras pasiones en el terreno laboral y del sentido para el que nacen nuestras organizaciones? Esta manera de entender nuestras organizaciones contrarresta la necesidad de evolucionar hacia modelos más adaptativos.

Esta percepción sesgada (Matute, 2018) y fragmentada (Bohm, 1996) de la realidad se ajusta a los tiempos rápidos en que vivimos; en estos tiempos de hacer (Schein, 2014) se crean esquemas y mapas causales que dan sentido a los comportamientos que se llevan a cabo dentro de la empresa (Martínez, Ramos, Moliner, 2015). Pero esta manera de aprehender la realidad no siempre permite que se recoja la información necesaria para entender mejor el mundo y la complejidad multi-aspecto del sistema en el que se opera (Linell, 2009).

Las Administraciones Públicas también viven en la mirada parcial y sesgada y en la necesidad de evolucionar para salir de un modelo agotado (Arenilla, Delgado, 2019a). En este artículo nos acercamos a esta necesidad de trascendencia y evolución desde dos perspectivas complementarias:

- Una percepción de estar ante estructuras rígidas con mucha dificultad para adaptarse a una realidad en continuo movimiento. Conscientes de este desajuste la sensación es de impotencia por no saber activar las palancas que ayudarían en esta transición necesaria. Como si mover una pieza pudiera desestabilizar un equilibrio precario, una suerte de pacto inconsciente entre muchos agentes implicados.
- La certeza de la oportunidad en la gestión de los espacios de incertidumbre, menos regulados por novedosos, complejos, menos priorizados. Hacemos hincapié en todo lo que puede realizar cada persona desde su rol y función dentro del sistema. Recordamos la importancia de invertir energía en aquellas tareas que, siendo importantes y de impacto, están en nuestro ámbito de actuación o incidencia (Covey, 2011).

### 2.1. Sobre el contexto y el proceso de cambio

Los tiempos VUCA<sup>1</sup>, el cambio de era (más que la era de cambios) son denominaciones que llenan los textos para explicar la situación única de cambio que vivimos. Esta nueva era nos hace vivir en la paradoja, en la tierra de la incertidumbre por la que transitamos desnudos, desnudas, en donde estamos atrapadas entre lo que fue y lo que podría ser (O'Hara, 2003). Lo que sabíamos que funcionaba ahora no sabemos si funciona, lo que nos trajo hasta aquí no sabemos si nos llevará hasta allí (Scharmer, 2009).

La organización también está inserta en esta realidad. Vivimos en la **Volatilidad**, arrastrados por la velocidad a la que se genera nueva información que hace que lo que sabíamos ayer ya no sirva para hoy; en la **Incertidumbre**, en la falta de predictibilidad; en la **Complejidad**, que nos muestra la multiplicidad de fuerzas, la mezcla de asuntos, la ruptura de causa-efecto y la confusión que rodea también a la organización. Los hilos que mueven la realidad organizacional podríamos decir que están hechos un ovillo (y por el camino encontramos nudos difíciles de deshacer). Vivimos en la **Ambigüedad**, la distorsión de la realidad y la distinta percepción o atribución de significado a los elementos que entran en juego en la misma es un perfecto



caldos de cultivo para malentendidos que dificultan el análisis de las situaciones problemáticas y la toma de decisiones.

El cambio es la constante y el conflicto pasa a ser parte de aquel convirtiendo la realidad que vivimos, nuestro día a día, en nuestro «enemigo». En ocasiones, este incómodo lugar de tránsito y confusión hace que estemos «menos enfrascados en lo que deseamos crear que en nuestro rechazo por lo que tenemos, nuestra realidad actual.» (Senge, 1998). Asoma aquí el reto del cambio, que tiene relación también con la insatisfacción: hay algo que nos gustaría modificar. Pero, al mismo tiempo, cuando eso que nos insatisface se mantiene, es porque hay algo importante que, a su vez, está permitiéndolo. Esto puede que suene extraño, pero en estas situaciones siempre hay una ganancia actual y oculta en el hecho de que se mantenga una situación «no deseada» en el tiempo. Esta paradoja también es parte del proceso (de cambio) y es aquí donde debemos aprender a respirar, a bucear y observar de nuevo ese viejo lugar con la presión de la *nueva normalidad* (VUCA).

Como nos recuerda Garcés (2017), en tiempos de conectividad y abundancia de información, esta *infoxicación* también provoca la necesidad de simplificar y apostar por posturas definidas y seguir banderas ante el esfuerzo que supone construir un criterio propio.

A veces nos desconectamos de lo que sabemos, en búsqueda de lo nuevo, y este (espacio nuevo) se construye sin cimientos.

Otras muchas veces seguimos corriendo hacia el futuro y, pretendiendo hacerlo diferente sin ningún proceso o itinerario que nos ayude, acabamos cayendo en la repetición, tal vez usando nuevas palabras, pero, al fin y al cabo, en la repetición.

Necesitamos recuperar cierta capacidad de sorpresa y conectar con un *aquí y ahora* presente y que nos interpela sobre los proyectos que hacemos, las dinámicas que instauramos y nuestra manera de contribuir a las mismas. Tal vez debamos apostar por un *no saber* activo desde algunas certezas:

- En la era de la conectividad, seguir creyendo que *tu mapa es el territorio*<sup>2</sup> exige cada vez más esfuerzo. A la distancia de un «click» aparecen los argumentos que refuerzan y cuestionan nuestras miradas.
- En el desempeño de nuestro rol profesional no es sencillo reconocer limitaciones a la hora de comprender la realidad para incidir en ella. Esta humildad es la que nos ayuda a construir equipo y alianzas con otros agentes clave, entre estos, la ciudadanía.

- Nos podemos imaginar el saber como una esfera que va creciendo y que cada vez tiene más puntos de contacto con lo que desconocemos. Cuanto más sabemos, más conciencia tomamos de todo lo que nos falta por saber.
- En nuestro contexto ¿qué sé de lo que digo saber? Nuestras aproximaciones son siempre parciales e hipótesis a seguir contrastando con la realidad. Las ideas claras nos impiden explorar nuevas respuestas.
- Nuestras perspectivas están limitadas por nuestra formación, experiencia y disciplina. Necesitamos construir saberes más globales e interdisciplinarios.

## 2.2. Administración Pública y sus retos como un escenario de oportunidad

Vivimos momentos de cambio y nos toca vivir también en tiempos de retos. La Administración Pública es un agente más, afectado por este *tsunami*, que tiene encima de la mesa muchos desafíos. Algunos de ellos, recogidos por la OCDE (2018, p.18), trasladan la necesidad de la Administración de «redefinir su relación con la sociedad; construir una nueva legitimidad y un nuevo relato de lo público plural e integrado; adquirir nuevos conocimientos, competencias y recursos para afrontar las nuevas necesidades y demandas sociales (...)» (Citado en Arenilla y Delgado, 2019b, p.37).

Este es el lugar al que queremos enfocar cuando hablamos de activar la mirada sistémica a los conflictos, el lugar de los aprendizajes, de la adquisición de habilidades que permitan surfear olas difíciles. Pero este es un movimiento nada sencillo de hacer dentro de la complejidad de la propia Administración. Puede resultar lento, en ocasiones hasta contradictorio, con un futuro también incierto (como el de muchas organizaciones y personas que se organizan en ellas).

Cuando hablamos del cambio en la Administración Pública creemos que el contexto se define por algunas de estas claves:

- **Una mirada garantista a cualquier fenómeno administrativo.** Pudiera parecer que el objetivo de la Administración Pública, por encima de otros, fuese el conferir seguridad jurídica a todas las actuaciones. Es difícil explorar nuevos terrenos y sus fronteras desde las garitas de aduana. Por poner un ejemplo: una oportunidad como la transparencia y la rendición de cuentas, pueden acabar burocratizadas y generando procesos aún más rígidos y generadores de desconfianza que los que inicialmente pretendía contrarrestar.

- **Las dinámicas internas y las estructuras no acaban de ayudar a generar procesos diferentes.** El sistema operativo en la Administración Pública parece que, en algunos ámbitos al menos, «no ha cambiado en los últimos cincuenta años» (Arenilla y Delgado, 2019c, p.38). La propia lucha por el voto de los partidos políticos convierte en arena de batalla los ámbitos y las actuaciones, y dificulta la creación de suelos de acuerdos mínimos que permitan la seguridad necesaria para experimentar e innovar.
- **En el ejercicio de externalización que comenzó hace ya décadas, se ha convertido en proveedores a organizaciones empresariales y ciudadanas.** Parece que cuesta salir de la dinámica económica y de contratación para explorar otras relaciones de colaboración que pudieran ayudar a la propia Administración Pública a escuchar necesidades desde otro lugar e incorporar dinámicas más frescas y posibilitadoras.

### 2.3. La relación público-social como oportunidad para recuperar el foco de la utilidad pública

En este punto queremos rescatar una tensión que consideramos puede vivirse como conflictiva y que, desde nuestro punto de vista, se puede convertir en una oportunidad para la innovación pública. En los párrafos anteriores mencionamos algunas claves que definen el contexto social en el que las personas desarrollan su trabajo en la Administración Pública. En esta realidad, los retos se descubren como complejos y el ejercicio de afrontarlos, como una tarea que supera a la acción política y técnica. Este es un nuevo contexto y, en parte, es la visibilización de la circularidad e interdependencia de todos los procesos sociales y relacionales. Antes manteníamos, por ejemplo, que la salud dependía de los y las médicos y enfermeros y enfermeras, que la educación estaba en manos del profesorado, y nuestra necesidad de trascendencia en las de los religiosos y religiosas. Ahora vemos que los grandes proyectos públicos serán en cooperación y con una participación central de la ciudadanía o no serán.

La conectividad, dentro de otras marcas de nuestro contexto, ha descubierto al ciudadano como agente activo de su bienestar y de la construcción de ecosistemas en pro de la calidad de vida. El proyecto Bherria<sup>3</sup>, impulsado por la dirección de Servicios Sociales de Gobierno Vasco, se hace eco de algunas claves

en relación a la gestión de la relación público-social que creemos son una propuesta de regulación positiva, y una oportunidad, en un lugar de roce y conflicto histórico.

#### 2.3.1. Proyecto Bherria como un ejemplo de buena práctica

El proyecto Bherria bien podría ser objeto de estudio en un artículo que investigara la puesta en acción de algunas de las claves expuestas a lo largo de este texto. Nos vamos a limitar a dar información que aporte marco suficiente para entender su naturaleza y una primera aproximación a las claves que consideramos pueden hacer que esta iniciativa sea ilustradora de una aproximación que estamos definiendo como sistémica.

El proyecto parte de una de las líneas de trabajo del Consejo Vasco del Voluntariado que busca apoyar y reforzar al personal técnico y político, a nivel municipal, con responsabilidad en el impulso de valores y prácticas solidarias y de participación activa.

Bherria nace con la vocación de profundizar de forma colectiva en los siguientes aspectos:

- Conocer experiencias que, apoyadas en las posibilidades que nos brinda Internet, la tecnología y la conectividad, están construyendo una manera diferente de ser ciudadano, ciudadana.
- Comprender las claves que hay detrás de estas experiencias y propuestas para incorporar estos aprendizajes a las iniciativas municipales y ciudadanas en un proceso de «Aprender haciendo».
- Conversar desde diferentes perspectivas con mirada crítica y con agentes y territorios diversos para reforzar una red de personas, municipios y organizaciones conectadas con la realidad y curiosas por esta mirada innovadora al concepto/práctica de ciudadanía.
- Transversalizar estos saberes desbordando los espacios clásicos donde participación ciudadana y voluntariado pueden haber estado diferenciados.

Se han realizado dos ediciones bajo el paraguas de este proyecto. En el año 2017 la propuesta convocó a personas con responsabilidad técnica y política. Cada una de estas personas traía un proyecto sobre el que quería profundizar y aprender. El itinerario comprendía espacios formativos en torno a nuevas tecnologías, comunicación y competencias para la colaboración, visitas a experiencias que definimos como de buena práctica y espacios de mentoring individualizados y también colectivos, reforzando el aprendizaje entre pares.

90 Pertsonak eta Antolakunde Publikoak kudeatzeko Euskal Aldizkaria  
Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas  
Núm. 17 zk./2019. Págs. 86-101 or.  
ISSN: 2173-6405 e-ISSN: 2531-2103

En el 2018 se abrió el espacio a la ciudadanía y se convocó a personal técnico municipal y a personas con responsabilidad política, junto a personas interesadas en la gestión comunitaria y en la colaboración público-social de espacios. En esta edición describimos el encuentro como un laboratorio y buscamos dar respuesta práctica a diferentes preguntas vinculadas con esta colaboración.

En ambas ediciones se dan algunas claves transversales, traducidas en acciones concretas, que creemos pueden ayudar a profundizar sobre estrategias desde un paradigma con mirada a los sistemas. Rescatamos algunas de éstas:

- **APOSTAR POR UN ENFOQUE CENTRADO EN SOLUCIÓN.** Una apuesta decidida por prestar atención a las prácticas concretas que contribuyen a la solución. Siendo procesos abiertos y participativos hay inercias claras a repetir lo que no funciona. Desde la facilitación la decisión es la de atender a los potenciales, los aprendizajes y las buenas prácticas. Visitamos experiencias concretas, ahondamos en las estrategias de solución, no damos demasiado espacio a la queja y visibilizamos a través de entrevistas y su difusión actitudes y propuestas que sin escapar del conflicto colaboran en la construcción de escenarios de posibilidad.
- **RELATAR EL PROCESO.** Decidimos contar el proceso. Siempre hablamos de lo importante del proceso frente a miradas que están pendientes única y exclusivamente de los resultados, informes, impactos finales. Nuestra manera de poner en valor lo que ocurre entre los primeros pasos y los últimos de un ciclo es documentar, sistematizar y difundir cada hito del proceso. Además buscamos que este relato sea compartido y distribuido de manera que las diferentes voces puedan estar presentes. Nuestra experiencia nos dice que este ejercicio contribuye e impacta en soluciones más compartidas y mixtas.
- **COMPRENDER LUGARES Y CONSTRUIR SOLUCIONES COMPARTIDAS.** Los ejercicios que planteamos para esta construcción colectiva de conocimiento son respetuosas con las diferentes aproximaciones a los fenómenos de investigar y activar. El primer paso busca acompañar estas experiencias y miradas para luego proponer espacios de cruce de perspectivas y reconocimiento de las necesidades detrás de cada posición. Basamos nuestro trabajo en una convocatoria abierta diseñada para captar diversidad, diseñamos espacios para comprender situaciones y experiencias para más tarde, a través de análisis transversales y complejos, abrimos a posibilidades diferentes.

### 2.3.2. *Bherria: Ideas clave para este artículo*

A lo largo de la edición de 2017 las personas participantes en el proyecto avanzaban algunas claves para garantizar una relación de sinergia entre la ciudadanía y la administración local. Consideramos que estas ideas tienen sentido en este texto en la medida que reflexionan sobre el marco suficiente para una gestión exitosa de la relación público-social, una relación que en algunos casos se vive como conflicto y desencuentro:

- Ante la rigidez de los procesos y la burocracia, en este proceso se descubrió que los cuestionamientos frontales sólo los hacen más inflexibles. Necesitamos reconocer la función de estas estructuras para ver si, manteniendo la misma, pudiéramos hacerlas más ligeras.
- Se reflexionó sobre la importancia de realizar un trabajo más estructural que permita que la lógica de la participación, más allá de los procesos puntuales, se convierta en la lógica de funcionamiento de lo público.
- Los resultados de los proyectos en colaboración siempre son producto del proceso y la interacción. Por eso se aconseja cuidar los intangibles y entrenar los músculos necesarios para trabajar desde la incertidumbre. Es lo que abre las puertas a los verdaderos cambios, trabajar desde la confianza y los potenciales de las personas que nos encontramos en los proyectos y en los municipios.
- Ante los relevos políticos y las dinámicas vinculadas a los cambios de legislatura llamó la atención sobre la tiranía de lo nuevo que, a veces, provoca la desaparición de proyectos ya existentes con la incierta promesa de algo mejor que no siempre llega a suceder. Esto genera pérdidas de ilusión y confianza, energías y recursos desaprovechados y desorientación de la ciudadanía.
- Los encuentros de colaboración pueden ser procesos frágiles. Un cuestionamiento sin respuesta, un abandono por parte de alguien importante, una respuesta rápida, una necesidad expresada con fuerza y no respondida pueden ser una oportunidad o un paso hacia el desdibujado definitivo. Es necesario hacer hincapié en habilidades más transversales o *soft-skills* para realizar este trabajo con éxito.
- Preguntas que se produjeron sobre la gestión de desencuentros: ¿Cómo escuchamos las críticas? ¿Somos conscientes de cuáles de las acciones, o falta de acción, por nuestra parte han podido contribuir a que ocurra eso que nos molesta por parte del resto de actores/actrices en el proceso?

En el siguiente apartado queremos explorar las actitudes, habilidades y conocimientos que consideramos pudieran servirnos en este desempeño, y lo hacemos desde la perspectiva sistémica.

### 3. El enfoque sistémico como destreza para este contexto

Hoy podríamos sostener que la palabra *sistémico* se ha convertido en una especie de test proyectivo (Schlippe y Schweitzer, 2003). Somos conscientes de que este no es el espacio para rescatar el origen y desarrollo del enfoque sistémico y por eso ahora, simplemente, desplegamos una muestra de las principales líneas teóricas que la han incorporado para avanzar en lo que sí nos compete: conocer algo más de qué es eso que denominamos *enfoque sistémico* y cómo comprenderlo mejor para integrarlo en la manera de percibir y abordar situaciones que suponen un conflicto.

Desde la primera y segunda cibernética, pasando por la sociología de Luhmann, la teoría de la comunicación humana del equipo de Palo Alto, la tradición de la terapia familiar sistémica, los fundamentos biológicos de Maturana y Varela, y todos los impactos de estas y otras perspectivas en el trabajo con equipos, el *management* empresarial y las estrategias para el cambio social (destacando los desarrollos en relación a la ecología y la lucha contra la crisis climática), nos encontramos al enfoque sistémico comprendiendo la complejidad y ofreciendo estrategias para incidir en esta. En este artículo nos permitimos recoger algunas claves de esta teoría de teorías que creemos pueden ayudar a entender mejor esta perspectiva y, sobre todo, nos puede ayudar a desarrollarla en la práctica.

#### 3.1. Principales propuestas teóricas para entender el enfoque sistémico

Rescatamos este enfoque compartiendo que «*el pensamiento sistémico es un método de identificar algunas reglas, algunas series de patrones y sucesos para prepararnos de cara al futuro e influir sobre él en alguna medida.*» (O'Connor, Mc Dermott, 2005, p.18). En esta descripción encontramos dos elementos clave para entender en qué consiste lo que venimos en llamar *la activación de la mirada*

*sistémica*. Por un lado, se trata de ampliar la perspectiva del evento concreto para recoger más elementos de la realidad que en él opera, de tal manera que seamos capaces de identificar situaciones similares de las que podamos extraer patrones repetidos. Por otro lado, al **desenfocar** la mirada sobre el evento concreto y **reenfocarla** en patrones comunes, incorporamos información que anteriormente no teníamos presente. De este modo obtenemos nuevas lecturas sobre esos sucesos que nos permiten **hacer** distinto.

El primer movimiento descrito es el que nos ayuda a ver la amplia trama relacional que rodea el evento, el suceso al que denominamos conflicto. Los elementos que ahí se encuentran están interrelacionados. En este sentido vemos que

«La interdependencia no es solo una característica de la economía global de la actualidad. La naturaleza cambia sin cesar y está infinitamente interconectada (...). Nuestra especie ha evolucionado en el seno de esta interdependencia. Por tanto, es lógico pensar que tenemos capacidades innatas para entender la interconectividad, y que las culturas que perduraron largos períodos de tiempo lo entendieron.» (Goleman, Senge, 2016, p.50).

Somos conscientes de nuestra interdependencia, de la interconectividad, pero en el día a día simplificamos, como es lógico, estos procesos complejos para poder avanzar de manera más eficiente. Lo interesante es ser conscientes de que operamos con estas premisas para, como señalamos anteriormente, poder reactivar el movimiento opuesto al que de manera automática solemos hacer.

Otro ejercicio para entender el enfoque sistémico es ponerlo frente al analítico, que respalda esa linealidad simplificadora de la que ya hemos hablado, la relación de causalidad directa a la que llegamos en el análisis de situaciones, etc. Rosnay (1975), en su libro «El Macroscopio», presenta un cuadro donde recoge esas diferencias fundamentales entre el enfoque analítico y el sistémico. Nuestra manera de observar un conflicto suele ser analítica; podríamos decir que en esa mirada tenemos más horas de entrenamiento. Pero cuando nos acercamos a realidades circulares (interconectadas y complejas) y con vínculos fuertes, el enfoque sistémico puede resultarnos más funcional. Éste se encuentra orientado a la acción y a los resultados, y no tanto a entender los detalles del problema; está centrado en las interacciones, en las relaciones entre las partes (elementos) y sus efectos, más que en los elementos en sí mismos y sus comprensión detallada.

En la misma línea que Rosnay, Stroh (2015) diferencia el pensamiento convencional del sistémico y describe este último desde estas claves:



- La relación entre los problemas y las causas son indirectas y no obvias.
- Sin querer, creamos nuestros propios problemas y tenemos un control significativo o influencia en resolverlos a través del cambio en nuestro comportamiento.
- La mayoría de las soluciones rápidas tienen consecuencias involuntarias: no hacen ninguna diferencia o empeoran las cosas a largo plazo.
- Para optimizar el conjunto debemos mejorar las relaciones entre las partes.
- Sólo unos pocos cambios clave, coordinados y sostenidos en el tiempo, producirán grandes cambios en los sistemas.

Por otra parte, Salem (1990) destaca de todas estas implicaciones tres conceptos principales: totalidad, circularidad y equifinalidad.

- **Totalidad.** El sistema es algo más que la suma de sus partes. Se tiene más en cuenta su funcionamiento global como un todo, o como una unidad de un nivel lógico superior. Y el *todo* implica la aparición de cualidades emergentes que no poseían las partes.
- **Circularidad.** El juego de los *feedbacks* pone en evidencia la importancia de la reciprocidad de las acciones y de las influencias que se ejercen entre las entradas y salidas del sistema, como entre los diversos elementos que lo constituyen. Dicho de otro modo, las relaciones entre los elementos nunca son unilaterales.
- **Equifinalidad.** Los mismos efectos pueden tener orígenes diferentes. En otras palabras, los cambios observados en un sistema abierto no están sólo determinados por las condiciones iniciales del sistema, sino también por sus diversos parámetros y por la propia naturaleza de los procesos de cambio. La implicación de este concepto es que, para comprender el funcionamiento de un sistema abierto, importa más conocer su organización estructural y funcional que preocuparse por descubrir su génesis.

### 3.2. Los hábitos del pensamiento sistémico

Hemos destacado algunas ideas para explicar esta manera de acercarnos a la realidad desde un lugar distinto al que solemos ocupar. Ahora el enfoque sistémico debe aterrizar en hábitos que nos permitan hacer de otro modo. La propuesta de Hábitos de Pensamiento Sistémico elaborada por la Waters Foundation recoge las premisas clave para un pensador o pensadora sistémica:

1. **Busca entender el «panorama general»:** Enfoca en el bosque en lugar de en los detalles de cualquier árbol.

**Preguntas que pueden formularse:**

¿Cómo podemos mantener el equilibrio entre el panorama general y los detalles importantes?

¿Vemos el sistema?

2. **Cambia las perspectivas para aumentar la comprensión:** Aumenta la comprensión al cambiar la forma en que ve el sistema.

**Preguntas que pueden formularse:**

¿Estamos abiertos, abiertas a otros puntos de vista?

¿Cómo influyen los diferentes puntos de vista en la forma en que entendemos el sistema?

¿A quién debemos dirigirnos para que nos ayude a obtener nuevas perspectivas sobre un problema?

A medida que aprendemos sobre nuevas perspectivas, ¿estamos dispuestos, dispuestas a cambiar de opinión?

3. **Considera un problema por completo y resiste el impulso de llegar a una rápida conclusión:** Toma el tiempo necesario para comprender la dinámica de un sistema antes de actuar.

**Preguntas que pueden formularse:**

¿Cuánto tiempo necesitamos para permitirnos considerar este problema?

¿Cómo podemos manejar la tensión que existe cuando los problemas no se resuelven de inmediato?

¿Cómo podemos ayudar a otras personas a ser pacientes mientras viven con problemas no resueltos?

4. **Considera cómo los modelos mentales afectan la realidad actual y el futuro:** Es consciente de cómo las creencias y las actitudes influyen en las perspectivas y las acciones.

**Preguntas que pueden formularse:**

¿Cómo están los modelos mentales actuales avanzando en nuestros resultados deseados?

¿Cómo están los modelos mentales actuales obstaculizando nuestros esfuerzos en esta área?

¿Cómo estamos ayudando a otros a ver la influencia que tienen los modelos mentales en nuestra toma de decisiones?



- 5. Reconoce que la estructura de un sistema genera su comportamiento:** Se centra en la estructura del sistema y evita culpabilizar y señalar cuando algo sale mal.

**Preguntas que pueden formularse:**

¿Cómo se afectan las partes unas a otras?

¿Cómo la organización y la interacción de las partes crean el comportamiento que emerge?

Cuando las cosas van mal, ¿cómo podemos centrarnos en las causas internas en lugar de detenernos en la culpa externa?

¿Nos estamos enfocando en las *áreas de influencia* (donde podemos hacer algo), en lugar de en las *áreas de preocupación* (en las que no podemos influir)?

- 6. Identifica la naturaleza circular de las complejas relaciones de causa y efecto:** Ve las interdependencias en un sistema y descubre conexiones causales circulares.

**Preguntas que pueden formularse:**

¿Cómo se afectan las partes entre sí?

¿Dónde surge la causalidad circular / retroalimentación?

- 7. Establece conexiones significativas dentro y entre los sistemas:** Ve cómo los conceptos, los hechos y las ideas se integran. Esta manera de observar puede llevar a nuevos aprendizajes, descubrimientos e innovaciones.

**Preguntas que pueden formularse:**

¿Cuáles son las relaciones entre las partes del sistema y cómo lo hacen? ¿Afectan a la comprensión del todo?

¿Nos sirve lo que hemos aprendido en la lógica de esta realidad para entender e incidir en otras dinámicas y proyectos similares?

¿Cómo podemos escuchar las diferentes perspectivas al servicio del proyecto global?

- 8. Presta atención a las acumulaciones y sus tasas de cambio:** Ve cantidades de material o información que se han acumulado o disminuido con el tiempo. No se trata solo de regular la acción en el presente, se necesita ser consciente del tiempo en el que una acción se ha repetido y sus consecuencias.

**Preguntas que pueden formularse:**

¿Qué elementos de un sistema podemos ver, sentir, contar o medir como cantidades que cambian con el tiempo?

¿En qué medida aumentan y disminuyen estas acumulaciones?

¿Cómo afecta una acumulación a otros elementos en un sistema?

¿Qué podría pasar si una acumulación alcanza un punto de inflexión?

- 9. Reconoce el impacto de los retrasos en el tiempo al explorar relaciones de causa y efecto:** Entiende que la causa y el efecto a menudo no están estrechamente relacionados en el tiempo.

**Preguntas que pueden formularse:**

Si se hace un cambio en el sistema, ¿cuánto tiempo pasa antes de ver los resultados que deseamos?

¿Cómo podemos identificar el papel de los retrasos en los efectos que esperamos ver?

¿Los cambios que proponemos mostrarán resultados inmediatos o tendremos que esperar para ver una mejora? Si necesitamos esperar, ¿durante cuánto tiempo esperaremos?

- 10. Usa la comprensión de la estructura del sistema para identificar posibles acciones de palanca:** Usa la comprensión del sistema para determinar qué acciones pequeñas producirán los resultados deseables.

**Preguntas que pueden formularse:**

¿Dónde podría un pequeño cambio tener un efecto deseado y duradero?

¿Cómo podemos usar lo que sabemos sobre el sistema para identificar posibles acciones de apalancamiento?

¿Hay otros pequeños cambios que aún no hemos considerado que podrían darnos resultados deseables?

- 11. Suposiciones superficiales y pruebas:** Pone a prueba activamente teorías y suposiciones/creencias, quizás con otras personas, para mejorar el rendimiento.

**Preguntas que pueden formularse:**

¿Cómo influyen nuestras experiencias pasadas en el desarrollo de nuestras teorías y suposiciones?

¿En qué medida coincide nuestra teoría o modelo con el sistema en estudio?

Al considerar una posible acción a realizar ¿las personas con las que trabajamos nos hacemos preguntas tipo '¿Qué pasa si hacemos...?'

**12. Considera las consecuencias a corto plazo, a largo plazo y no intencionales de las acciones:** Busca la solución en el futuro y anticipa, no sólo los resultados inmediatos de las acciones, sino también las consecuencias no intencionadas en el futuro.

**Preguntas que pueden formularse:**

¿Hay consecuencias imprevistas que podrían llevar a nuevas acciones?

¿Cuáles son las consecuencias no deseadas de la acción propuesta y qué compensaciones debemos considerar?

¿Cuáles son las posibles consecuencias a largo y corto plazo de las acciones propuestas?

¿Estamos dispuestos a aceptar el dolor a corto plazo para obtener ganancias a largo plazo?

**13. Verifica los resultados y cambia las acciones si es necesario:** Establece puntos de referencia (*aproximación sucesiva*) para ayudar a evaluar la mejora gradual.

**Preguntas que pueden formularse:**

¿Qué indicadores esperamos ver a medida que avancemos en el progreso?

¿Hemos programado tiempo para hacer una pausa, evaluar los efectos de nuestro plan actual y tomar las medidas necesarias?

Al considerar los cambios, ¿estamos accediendo a otros hábitos de pensamiento más sistémicos?

**14. Observa cómo los elementos dentro de los sistemas cambian con el tiempo, generando patrones y tendencias:** Ve el cambio a lo largo del tiempo como la dinámica de un sistema.

**Preguntas que pueden formularse:**

¿Qué elementos importantes han cambiado en el sistema?

¿Cómo han cambiado los elementos con el tiempo?

¿Qué elementos cambiantes representan cantidades y con qué velocidad, rápido / lentamente, están aumentando o disminuyendo?

¿Qué patrones o tendencias han surgido con el tiempo?

Con esta propuesta se trata de hacernos **más conscientes de la circularidad** de todo fenómeno relacional. Todas las personas, nosotras y las otras personas, nos comportamos en relación, no somos autónomos, **somos dependientes**. Esto que nos afecta lo he-

mos construido juntos, juntas. Precisamente, como somos interdependientes, si modificamos lo que está en nuestras manos, lo que esta dentro de nuestro círculo de incidencia, y activamos esas palancas, esas acciones propias pueden incidir en la situación y en la acción de otras personas.

Ahora imaginad que vuestro reloj de cuerda ha dejado de funcionar. Imaginad también que tenéis el conocimiento suficiente como para solucionar el problema si dais con el origen del mismo: ¿Cómo solemos observar la situación? En ocasiones, en lugar de abrir la tapa trasera y observar la relación entre los engranajes, tendemos a solucionar el posible desperfecto desarmando todas las piezas de la maquinaria colocándolas separadas sobre la mesa.

«Estamos acostumbrados a pensar la realidad como si los elementos que la componen pudieran separarse entre sí siguiendo el modelo de las máquinas, cuando lo que ocurre es que si existen con la forma en que existen es por su constante codeterminación e interacción.» (Hernando, 2014, p.21)

Lo que logramos así es desconocer lo que es determinante para la mirada sistémica, observar y entender cómo se relacionan unas piezas con otras. Esto mismo tendemos a hacer con los conflictos.

## 4. Sobre el conflicto

En la vida no existe una situación donde podemos afirmar que todo está resuelto, siempre vamos a percibir tensiones. Depende dónde pongamos la atención, y el contexto en el que nos encontremos, viviremos situaciones que experimentamos como un conflicto. Somos seres relacionales y el encuentro (entre personas) es siempre un proceso, no es un estado. Al hablar de una situación a la que denominamos *conflicto*, es posible que sintamos que la misma está congelada, pero lo que estamos viviendo o vamos a vivir es un proceso. Del video seleccionamos uno de los fotogramas y lo usamos en el análisis, explicación y toma de decisiones.

### 4.1. Orígenes y regulación

En los orígenes de un conflicto no hay una única naturaleza; bucear en el origen es una actividad interesante, pero el material del que están hechos los problemas no es el mismo del que están hechas las

soluciones. A veces, buscar orígenes se confunde con buscar responsables, y es más interesante acercarnos a las soluciones e invertir nuestra energía y atención en estas. Desde esta perspectiva cuando exploramos y profundizamos en estas situaciones no lo hacemos buscando causas, buscamos una mayor comprensión para su regulación actual y futura.

### Figura 1

#### Preguntas a explorar

- ¿Cuál es el conflicto en el que estás pensando?
- ¿Qué naturaleza tenía el último desencuentro en el que te has visto envuelto?
- ¿Se parece a otros?
- ¿Se repiten este tipo de historias en tu departamento/equipo/organización?
- ¿Es algo que reconoces no solo en tu trabajo?

Fuente: Elaboración propia

Comenzar a trabajar en otra manera de gestionar el conflicto y, en consecuencia, en el cambio, a veces significa cuestionar equilibrios precarios. No se trata de buscar responsables fuera de nosotros, tampoco de marcar culpables y coger distancia. Nos necesitamos a todos para hacer frente a los retos. Podemos pensar si en algún caso también la construcción de enemigos pudiera tener su sentido y función. En ocasiones, nos construyen más fuertes como colectivo: «Nosotros contra vosotros».

### Figura 2

#### Preguntas a explorar

- ¿Para qué nos sirve esta fotografía de bandos?
- ¿Qué nos estamos perdiendo que ven desde la otra perspectiva?
- ¿Cuáles son las necesidades que las partes declaran de manera explícita o implícita y que se califican como *resistencia*?
- ¿Y si en lugar de defender nuestra perspectiva, defendemos los procesos? ¿En qué medida esta situación es parte de algo más grande?

Fuente: Elaboración propia

## 4.2. Aumentar recursos

Una situación que describimos como un conflicto podemos verla como una señal de que podríamos cambiar o ampliar algo con respecto a la misma: por ejemplo, nuestra manera de percibirla. Cuando nos encontramos en ese lugar o en ese estado de tensión, solemos aplicar un acercamiento causal lineal a algo que llamamos conflicto, aplicamos un pensamiento de «túnel». Limitamos nuestra mirada en relación a la persona con la que decimos mantener el conflicto y dejamos de verla completa, con sus recursos y posibilidades. A partir de ese momento, además de ver parte de la persona o personas con las que nos sentimos o sentimos el conflicto, construimos alianzas, coaliciones para convencernos de la situación. Tenemos una perspectiva limitada, pero no es necesario que sea así; sabemos que podría ser más amplia. Nuestra perspectiva de hoy está fragmentada, como hemos dicho al comienzo, y también condicionada por perspectivas pasadas y deseos futuros (Stacey, 2003).

¿Pero qué sucedería si en lugar de ver la situación que definimos como conflicto, en lugar de un bloqueo, lo viésemos como algo que fluye y cambia? ¿Cómo lograríamos hacerlo más *fluido*? El foco que proponemos está en hacer fluir algo que se congeló sabiendo que, en ocasiones, nuestra perspectiva sobre lo que percibimos está limitada de una manera no útil. Queremos subrayar que no se trata de esquivar los conflictos sino de construir una nueva manera de *estar ante ellos* cuando llegue la siguiente tensión, de focalizarnos sobre los recursos. Repetimos que ahondar el origen es mantenernos en la lógica del problema, mientras que pensar en una solución, no es tanto un contenido, sino una manera de acceder a los recursos y de aumentar la perspectiva. En definitiva, de crear «un contexto nuevo», un «lugar en el que se integre de nuevo lo excluido» (Sparrer, 2012).

«El enfoque de solución parte de que en principio el problema y la solución son independientes entre sí (...) cuando experimentamos algo como problema no son los hechos o las condiciones respectivamente los que los convierten en un problema para nosotros, sino que somos nosotros mismos los que construimos un problema a partir de ciertos hechos y situaciones. Es por ello que tampoco se tienen que modificar los elementos de un problema para llegar a una solución, sino la manera en que los tratamos. Las soluciones pertenecen a una categoría distinta a la de los problemas; las soluciones son, aun cuando son simples, muchas veces difíciles, no fáciles.» (Sparrer, 2012, p.16).

Entender y entrenar una nueva manera de hacer puede resultar complicado, pero lo que sí podemos afirmar es

que mantener algunas pautas nos garantiza perpetuar las situaciones conflictivas. Nos permitimos terminar este acercamiento al conflicto con una reseña humorística rescatada de Schlippe y Schweitzer (2003):

**Figura 3**

**Consejos para cronificar un problema**

Evite percibir diferencias en el transcurso del tiempo.	Para ello dirija su atención a lo que sigue siendo igual y pase por alto lo que ha cambiado.
Cuando no pueda evitar los cambios en su vida, evite marcarlos claramente por medio de rituales de paso.	No celebre los cumpleaños, los exámenes aprobados, su boda, ni su jubilación, no vaya a los aniversarios ni a los entierros.
Véase siempre como víctima, no como autor/actor de hechos pasados.	Analice con el mayor detenimiento posible cómo y por qué sus padres poco cariñosos o sobreprotectores, sus maestros represores, sus compañeros de clase, sus jefes y colegas, su enfermedad o las condiciones sociales nunca le han dado una posibilidad de elección.
Asegúrese de haber creado un pasado estable.	No se deje confundir por la idea de que ahora podría estar mejor que antes. Siga el lema «mi pasado es mi destino».
Explíquese su conducta actual como expresión de carencias, nunca como reacción lógica ante circunstancias dadas.	No vea nunca su conducta y la de los demás en su contexto, sino como expresión de características o defectos invariables.
Evite imaginar en detalle el futuro, represéntese como un agujero oscuro o vacío.	Si ahora está mal, evite sobre todo tener muy presente qué haría distinto si volviera a estar mejor.

Fuente: Adaptado de Schlippe y Schweitzer (2003), p. 123.

### 4.3. El enfoque sistémico a activar en el conflicto

El cambio de mirada ante el conflicto tiene más que ver con una nueva manera de observar la realidad, y lo que en ella acontece, que con un abordaje puntual de una situación que para alguien constituye un problema. Ante la palabra conflicto aparecen muchas imágenes y todas reales. En ocasiones, el conflicto se trata de una atribución más subjetiva, incluso puede que en realidad no exista (Gallastegi, 2011). A veces, se trata de algo más interno y personal, otras, se escenifica como un desencuentro, con diferentes niveles de intensidad, entre dos partes. Activar el enfoque sistémico es abrir la mirada para integrar en la fotografía elementos que no se están incluyendo. Supone rescatar, además de los elementos *persona*, las **necesidades detrás de las posiciones de cada una, y negociar sobre los ho-**

**rizontes** que pudieran comprenderlos a todos. Esta es una buena estrategia.

El conflicto es algo que es proceso pero que, en ocasiones, en la relación, se estanca y congela, ¿Cómo lo hacemos fluir de nuevo?, nos preguntábamos. Vinculados con los hábitos y acercándonos más al conflicto, podemos entrenarnos en la activación del enfoque sistémico a través de estas propuestas que nos pueden ayudar a ver la complejidad y ser conscientes de la interdependencia en el sistema.

La entrega de *feedbacks* más respetuosos donde mostremos nuestra opinión y necesidades, puede ser un buen comienzo. Podemos invitar a cada persona a que presente el punto de vista de otro sobre el conflicto; este también es un buen ejercicio para ampliar las perspectivas y aumentar la comprensión (punto 2 de la propuesta de habilidades). Podemos



invitar a cada persona a que presente el punto de vista de otra sobre el conflicto. ¿Pedimos a un tercero que hable de una interacción entre otras dos personas? ¿Qué crees que le pasa por la cabeza a esa persona cuando escucha esta afirmación de otra compañera?

Un aporte relacionado con observar es ver lo que ha sucedido en el tiempo y no actuar de manera inmediata. Esto se puede materializar en el hecho de **significar** un trabajo realizado, **reconocer** lo que nos parece que tiene más potencial centrando nuestra atención en aquello que funciona. Antes de lanzarnos a actuar, podemos enmarcar las **resistencias** (si las hubiera) como una alerta que nos puede hablar de una necesidad del sistema.

En ocasiones, antes de hacer, podemos esbozar posibles escenarios futuros y proyectarnos a través de preguntas como ¿Qué perdemos, importante hoy, si cambiamos? A veces tenemos una intuición y podemos exponerla para ver qué nos sugiere («Sería bueno mirar esto que nos ocurre») aunque luego pensemos que tal vez no sea el momento.

Sobrevolar las hipótesis y proyectar posibles impactos contribuye a ser más consciente de la complejidad de la realidad. Mostrar **comprensión** por la dificultad de cambiar lo que mantuvimos entre todos es un gesto que puede preceder a la **invitación a sumar pequeños** cambios individuales. ¿A qué tipo de dinámica queremos contribuir? ¿Qué vamos a hacer? ¿Qué está en nuestras manos, en mis manos, que pudieramos mover y pudiera mejorar en un punto o dos esta situación?

Hemos hablado de la importancia de los **tiempos**. En un deseo de avance por salir de una situación que provoca tensión y desconcierto, quizá nos demos cuenta de que vamos rápido. Esta velocidad hace que algunas voces se hayan quedado atrás. ¿Qué necesidad no hemos escuchado? ¿Qué se ha sentido amenazado? ¿Podríamos incluir estas claves como parte de nuestro proceso? ¿Cómo sería trabajar para conseguir X sin desproteger Y? Pudiera ser interesante que durante un tiempo podamos hacer el esfuerzo en cuidar esta posición e **intentemos no mover nada**.

Los movimientos de cambio en el conflicto pueden estar impregnados de miedo. Si escuchamos miedo podemos colocarnos en el peor lugar: ¿Qué sería lo peor si experimentamos hacer esto que parece asustarnos? Imaginar consecuencias desastrosas e irracionales ayuda a anticipar y la anticipación puede ser la antesala de un óptimo resultado.

El enfoque sistémico habla de lo relacional, del «entre» las partes, de las interconexiones. También habla

de las lealtades inconscientes que nos posicionan en lugares polarizados. Ver, reflexionar sobre lo que opinan terceras personas, o sobre cómo ven mi posición, puede ser un buen recurso para elevarme, desenfocar y reenfocar en cuál era nuestro objetivo. ¿Tenemos un objetivo compartido? ¿Esta posición es solo mía? ¿Actuó por lealtad? ¿Tu visión complementa la mía? En el momento en que soy consciente de estar hablando por otra persona o como portavoz de algo que ocurre en el sistema, estos ejercicios me ayudan a tomar distancia y responsabilizarme, verdaderamente, de lo que está en mis manos. Esa distancia es la que nos permite observar desde otro lugar una realidad que, no por conocida se nos debe revelar idéntica.

## 5. Límites y potencialidades

«Una vez que conoces que la realidad es relativa es más fácil modificarla»

Olafur Eliasson<sup>4</sup>

Congruentemente con la descripción que hemos realizado del modelo, no tendría sentido ir cerrando el texto con una mirada al detalle a los pros y contras del enfoque sistémico frente a otras maneras de abordar los conflictos; creemos que es más ajustado hablar de límites y potencialidades. Se trataría, por tanto, de una mirada a su ajuste o desajuste en determinados contextos. Reflexionar sobre su funcionalidad o la funcionalidad de ciertas aplicaciones.

El enfoque sistémico es un marco desde el que comprender e interactuar con la realidad que convive con otros modelos y paradigmas. Las organizaciones, las personas, vivimos en contextos impregnados de modelos sociales y paradigmas que nos permiten dar un sentido a la realidad percibida. La incorporación de otras miradas a nuestra cosmovisión no es sencilla y requiere de espacios y tiempos para esta integración.

Activar esta manera de observar e incidir en el conflicto puede chocar con el modelo de organización o el paradigma que descansa en el mismo. Decíamos que los fenómenos administrativos pueden estar impregnados por una misión e inercia garantista que dificulte la exploración de nuevos terrenos.

Esta propuesta por ampliar la mirada puede generar crisis en las culturas que sostenemos de manera colectiva en organizaciones y equipos. Activar nuevos

comportamientos es una apuesta que, a corto plazo, puede aumentar la conflictividad (aunque a medio o largo plazo muestre resultados distintos).

Consideramos que este cuidado a la mirada global e interconectada, y a los impactos a medio y largo plazo, es pertinente en cada actuación y toma de decisiones. Al mismo tiempo, somos conscientes de su complejidad, sobre todo por nuestra socialización en contextos más lineales, analíticos y de corto plazo. Es importante que asumamos como natural y necesarios espacios de convivencia de esta mirada con otros preexistentes.

En este contexto rescatamos algunas claves que creemos pueden ayudarnos a transitar o experimentar con estos nuevos hábitos en nuestras organizaciones:

1. **Apuestas a medio y largo plazo.** El tiempo donde comenzamos a hacer nuevo, como sostiene gráficamente Satir (2006) en su modelo de gestión de cambio, implica cierta crisis en nuestro rendimiento. En el momento de integrar la nueva información, nuestra energía se centra en comprender, en la experimentación y el aprendizaje. Perdemos, por un momento, la capacidad de hacer rápido y en automático para hacer más lento y consciente. Necesitamos recordarnos que es una inversión rentable a medio y largo plazo.
2. **Convivir y respetar otros paradigmas.** De manera congruente la invitación no es tanto a disputar un espacio. Reconocemos la funcionalidad de estrategias anteriores y no las cuestionamos. Aportamos otra oportunidad que tiene como una de sus señas de identidad el respeto por otras maneras de hacer incluso las que no están teniendo resultados positivos. No es que pretendamos mantenerlas, solo que entendemos que son la mejor edición posible de esta organización en este momento y que cuestionarlas sin destreza las puede hacer más rígidas.
3. **Más allá de la realidad objetiva y subjetiva está la intersubjetiva.** Desde la perspectiva defendida en este texto se trata de aumentar nuestra capacidad de habitar en lo intersubjetivo entendido como una red de comunicación que conecta la conciencia subjetiva de muchos individuos y es sostenida por estos. No hablamos de lo objetivo, ni de lo subjetivo. Tampoco se trata de «mentiras», Harari (2015) las llama «realidad imaginada», algo en lo que todos creen y que mientras persista ejerce una gran influencia en nuestro mundo. Muchos de los impulsores más importantes de la historia son intersubjetivos: la ley, el di-

nero, las marcas, los planes estratégicos, los dioses y las naciones.

4. **Pasos pequeños y eficientes.** En este sentido debemos cuidar la eficiencia de las medidas a activar para abordar el conflicto. La mirada a la totalidad debe de ayudarnos a dar con actuaciones sencillas, concretas, enfocadas y en nuestra área de influencia que puedan generar pequeños cambios significativos. Los llamamos palancas de cambio, acertar qué actuación con una energía limitada puede generar desequilibrio y cambio, y es necesario acompañarlos de cierta mirada apreciativa a lo que ya comienza a cambiar por pequeño que parezca.
5. **Recuperar la responsabilidad individual conectada.** A menudo asomarnos a la realidad desde esta perspectiva conlleva cierta resignación. Como si no pudiéramos hacer nada por cambiar lo establecido. Conocemos la fuerza de los relatos y de la construcción subjetiva e intersubjetiva de la realidad. Somos más conscientes de cómo la red de relaciones e información condicionan nuestras decisiones. Tenemos experiencia de cómo las estructuras y dinámicas sociales y organizacionales inciden en nuestro cotidiano y lo que llamábamos «libre albedrío» acaba cuestionado (Harari, 2016). Necesitamos recuperar, de manera humilde e interdependiente, nuestra decisión para contribuir, desde nuestro ámbito de incidencia, en el mantenimiento de «círculos virtuosos» y contextos más funcionales en su doble vertiente de eficiencia y bienestar personal y organizacional.

La gran aportación del enfoque sistémico a la mirada sobre el conflicto no es la de mejorar nuestra capacidad de diagnosticar la situación para intervenir en ella. Radica en que este cambio de perspectiva ya está enfocándonos en la solución.

## 6. Conclusiones finales

Este texto busca ser una oportunidad para hacer más consciente nuestra mirada. Creemos que recoge algunas propuestas que pueden convertirse en herramientas para aquellas personas que decidan activar lo

que está en sus manos de cara a responder a los retos compartidos en su fondo y su forma. De esta manera se establecen algunas pautas para responder a necesidades más conscientes sobre el proceso realizado y sus impactos, pero desde una perspectiva más sosegada.

Tomando las palabras de Bohm (1997), no se trata de consumir más tiempo para construir estrategias:

«Se trata, por el contrario, de algo mucho más relajado, de algo que está ligado a una curiosidad desprejuiciada, cuya actividad fundamental consiste en ver las cosas de un modo tan claro y nuevo como sea posible (...) no consiste en dar rienda suelta a la agresividad ni en reprimirla y tornarla contra uno mismo, sino en suspender toda actividad, permitiéndoles que se manifieste y se desarrollen de modo que podamos percatarnos de su estructura real, de los movimientos —es decir de las sensaciones físicas— que tienen lugar en su interior (...) y del tipo de pensamientos que suelen acompañarlos. (...)

Necesitamos, en suma, un tipo de conciencia que no se deje arrastrar por el enfado pero que tampoco lo reprima y trate de eliminarlo, una conciencia que lo suspenda en una suerte de equilibrio inestable —como en el filo de una navaja— y nos permita observar la totalidad del proceso.» (Bohm, 1997, p. 118)

Desde este lugar, el siguiente paso no es solo aquello que queremos que ocurra; el siguiente movimiento se parece más a habitar la situación, permaneciendo atentos, atentas, a lo que va cogiendo forma en un futuro que emerge (Scharmer, 2009).

La invitación es a estar más presentes, a ayudarnos y ayudar a las personas con las que trabajamos a mantener el enfoque en la solución, a generar más espacios para la reflexión y el aprendizaje, a aumentar nuestros recursos en cada oportunidad y ser más conscientes del momento. A veces un conflicto es la única manera de hacer más lento un proceso, la manera de incluir algo que habíamos olvidado y la oportunidad para hacer diferente, buscando un mayor impacto con menos esfuerzo.

## Bibliografía

- Arenilla, M. y Delgado, D. (2019). Una nueva función pública que fortalezca la confianza en las instituciones públicas. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 16, 36-53.
- Baron, C. y Cayer, M. (2010). Fostering post-conventional consciousness in leaders: why and how? *Journal of Management Development*, 30 (4), 344-365.
- Benson, T, Marlin, S. (2017). *The habit-forming guide to becoming a Systems Thinker* Pitsburg: Ed. Systems Thinkings Group
- Bherria (19 de Noviembre 2017). Gestionando energías en los procesos de cambio y colaboración. [Entrada Blog]. Recuperado de <https://bherria.eus/es/gestionando-energias-en-los-procesos-de-cambio-y-colaboracion/>
- Bherria (5 de Diciembre 2017). Claves para la colaboración público-social y la promoción de la ciudadanía activa y el voluntariado desde las administraciones públicas en una sociedad conectada. [Entrada Blog]. Recuperado de <https://bherria.eus/es/claves-para-la-colaboracion-publico-social/>
- Bherria. Ágora para una nueva ciudadanía. Recuperado de <https://bherria.eus/es/>
- Bohm, D., & Nichol, L. (1997). *Sobre el diálogo*. Barcelona: Editorial Kairós SA.
- Covey, S. (2011). *Los 7 Hábitos de las Personas Altamente Efectivas*. Barcelona: Paidós Ibérica
- Edmondson, A. (2019). *The fearless organization: creating psychological safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Fantova, F. (10 de Abril 2008). Respuesta de la Sociedad Civil ante los nuevos retos sociales. [Entrada Blog]. Recuperado de [fantova.net/?wpfb\\_dl=171](http://fantova.net/?wpfb_dl=171)
- Gallastegi, A. (3 de Junio 2018). Acercamiento desde la perspectiva sistémica y el lenguaje #syst al fenómeno que llamamos conflicto: Apuntes de una semana de trabajo con Elisabeth Ferrari. [Entrada Blog]. Recuperado de <http://korapilaten.com/2018/06/03/acercamiento-desde-la-perspectiva-sistemica-lenguaje-syst-al-fenomeno-llamamos-conflicto-apuntes-una-semana-trabajo-elisabeth-ferrari/>
- Gallastegi, A. (23 de Marzo 2011). Enfoque centrado en soluciones y los milagros experiencia. [Entrada Blog]. Recuperado de <http://korapilaten.com/2011/03/23/enfoque-centrado-en-soluciones-y-los-milagros-experiencia/>
- Gallastegi, A. (19 de Noviembre 2017). Gestionando energías en los procesos de cambio y colaboración. [Entrada Blog]. Recuperado <https://bherria.eus/es/gestionando-energias-en-los-procesos-de-cambio-y-colaboracion/>
- Garcés, M. (2017). *Nueva Ilustración Radical*. Barcelona: Nuevos Cuadernos Anagrama.
- Goleman, D., Senge, P. (2016). *Triple Focus*. Barcelona: Ediciones B.
- Han, B. (2017). *La sociedad del cansancio*. Barcelona: Herder.
- Harari, Y.N. (2015). De animales a dioses (Sapiens): una breve historia de la humanidad. Barcelona: Debate.
- Harari, Y.N. (2016). *Homo Deus: Breve historia del mañana*. Barcelona: Debate.
- Hernando, A. (2014). *La fantasía de la individualidad. Sobre la construcción socio-histórica del sujeto moderno*. Madrid: Katz Editores.

- Laloux, F. (2016). *Reinventar las organizaciones*. Barcelona: Arpa.
- Linell, P. (2009). *Rethinking Language, Mind, and World Dialogically*. Charlotte: IAP.
- Martínez-Tur, V., Ramos, J., Moliner, C. (2015). *Psicología de las organizaciones*. México: Síntesis.
- Matute, H. (2018). *Nuestra mente nos engaña: sesgos y errores cognitivos que todos cometemos*. Madrid: El País.
- O'Connor, J., McDermott, I. (1998). *Introducción al Pensamiento sistémico: Recursos esenciales para la creatividad y la resolución de problemas*. Barcelona: Urano
- O'Hara, M. (2003). Cultivating Consciousness: Carl R. Rogers's Person-Centered Group Process as Transformative Androgogy. *Journal of Transformative Education*, 1 (1), 64-79. <https://doi.org/10.1177/0095399703251646>
- Pink, D. H. (2010). *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*. Barcelona: Gestión 2000.
- Rosnay, J. (1977). *El Macroscopio*. Madrid: Editorial AC.
- Salem, G. (1990). *Abordaje terapéutico de la familia*. Barcelona: Ed. Masson
- Scharmer, O. (2009). Teoría U. *Liderar desde el futuro a medida que emerge*. Barcelona: Elefthería.
- Schein, E. (2014). *Preguntar con humildad*. Barcelona: Urano
- Schlippe, A., Schweitzer, J. (2003). *Manual de terapia y asesoría sistémicas*. Barcelona: Ed. Herder.
- Senge, P. M. (1998). *La Quinta Disciplina: Cómo Impulsar el Aprendizaje en la Organización Inteligente*. Buenos Aires: Granica.
- Satir, V., Banmen, J., Gerber, J., Gomori, M (1991). *Satir Model: Family Therapy and Beyond*. Palo Alto, California: Ed. Science and Behavior Books
- Stacey, R. D. (2003). *Complexity and group processes: A radically social understanding of individuals*. New York: Brunner-Routledge.
- Stroh, D.P. (2015). *Systems Thinking for Social Change*. USA: Ed. Chelsea Green
- Sparrer, I. (2012). *Enfoque de Solución en Constelaciones Sistémicas*. Barcelona: Ed. Herder

## Notas

- 1 VUCA es el acrónimo utilizado para describir la realidad compleja, como decíamos antes, en la que vivimos. La noción de VUCA fue creada por el U.S. Army War College para describir la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad del mundo surgido tras el fin de la Guerra Fría. Se le ha denominado la *nueva normalidad* (the new normal).
- 2 Frase atribuida a Alfred Korzybski que se utiliza para ejemplificar que la vida no deja de ser una representación de lo que cada persona percibe. Un mapa es la representación de un territorio, una palabra es la representación de un objeto. Ninguna de las dos son la realidad sino una aproximación a lo que cada persona configura en su mente y concibe como *real*.
- 3 <https://bherria.eus/es/>
- 4 Dadich, S., Neville, M., O'Connor, D (productores) y Oakes, B (director). (2019). «Abstract: el arte del diseño. Olafur Eliasson. Documental EEUU.: Netflix.