Pablo García-Crovetto

El dilema de la DUALIDAD

Un llamamiento a la unidad y a la integración para resolver conflictos en los tiempos que corren



La Brújula del Pensador
Ediciones

EL DILEMA DE LA DUALIDAD

Un llamamiento a la unidad y a la integración
para resolver conflictos en los tiempos que corren

Pablo García-Crovetto

La Brújula
del Pensador
Ediciones

Primera edición, noviembre 2026

© Pablo García-Crovetto Lázaro, 2026

ISBN: 978-84-09-93643-4
Depósito Legal: MA 2025-2026
REF-2611(1)

La Brújula del Pensador Ediciones

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0).

Puedes compartir, copiar y adaptar este texto libremente siempre que atribuyas la autoría a su creador y no lo utilices con fines comerciales.

Licencia completa: https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/



Edición impresa distribuida a través de Amazon KDP

Parte del contenido de esta obra ha sido desarrollado con la asistencia de herramientas de inteligencia artificial generativa. Dichas herramientas fueron empleadas como apoyo en tareas de diseño gráfico, redacción y corrección, bajo la supervisión, revisión y edición final del autor.

Índice

Prólogo 5
Introducción 7
Antes de empezar 10
1 - Polarización vs. Unificación e Integración 13
Por qué la polarización, a veces, es buena 13
Diferencias entre la Unificación y la Integración 17
La naturaleza como fuente de inspiración 21
2 - El camino de la Unificación 25
Las enseñanzas del Aikido 27
El cambio de variable 34
La resolución de conflictos 41
Conclusiones 58
3 - Áreas de aplicación 64
El entorno social 72
El entorno laboral 79
El entorno familiar 87
El entorno personal 95
4 - El mensaje 107
La Ética vs. Los Objetivos 107
Deja el mundo mejor de como lo encontraste 109
Anexos 112
Anexo 1 - Los patrones de la naturaleza 114
Anexo 2 – La ecuación del conflicto 139
Anexo 3 - La Inteligencia Emocional 149
Anexo 4 - La Ingeniería Social 161
Anexo 5 – Plantilla de análisis de conflictos 168
Epílogo 169
Agradecimientos 171
Bibliografía recomendada 172
Sobre el autor 173

Prólogo

En 1998, el destino hizo que dos estudiantes en la Universidad de Granada de áreas dispares se cruzaran. Mientras yo me dedicaba al estudio de la Anatomía, Histología y Fisiología, entre otras materias, tuve la oportunidad de conocer a un estudiante de Física que, además, practicaba Aikido. El interés recíproco por nuestras respectivas áreas de estudio y por la música nos llevó a coincidir y conversar de forma pausada y tranquila sobre los más diversos temas.

Pablo García-Crovetto siempre se ha distinguido por su interés genuino por las opiniones ajenas, por mostrarse receptivo a nuevas ideas y por empatizar con el prójimo de forma natural. A estas cualidades se suma una notable capacidad de persuasión. Buena prueba de ello es que consiguió que un abstemio, como lo era yo en aquellos años, acabase acompañando con cerveza nuestras numerosas tertulias (cerveza que aprendí a saborear con el paso de los años).

Ortega y Gasset, en *La rebelión de las masas*, afirma que nobleza es sinónimo de vida esforzada, puesta siempre a superarse a sí misma, a trascender de lo que ya es hacia lo que se propone como deber y exigencia. Sus ideas, nacidas en una época muy distinta a la actual, no solo no envejecen, sino que atraviesan generaciones hasta llegar a nuestros días. El pensamiento de Pablo García-Crovetto y aquello que nos transmite en estas páginas también se puede enmarcar en el ámbito de la intemporalidad.

Tal como entendían los estoicos, este libro no busca panaceas para resolver problemas que no podemos evitar, desperdiciando nuestro esfuerzo y energía en aquello que no podemos cambiar, sino que, mediante un lenguaje claro y ejemplos de diferentes situaciones, nos ayuda a comprender que, con un ego equilibrado y aplicando algunos conceptos extraídos del Aikido, es posible resolver algunos conflictos de forma satisfactoria. Al abordar un problema que nos acompaña desde la aparición de las primeras sociedades humanas organizadas, estas páginas nos invitan a reflexionar sobre cómo identificar las formas de evitar que un conflicto nos conduzca a la polarización, examinando

algunos patrones y sesgos para impedir que un desacuerdo que podría tener solución se convierta en un enfrentamiento difícil de resolver.

La lectura atenta de estas páginas ofrecerá al lector una invitación al análisis y a la reflexión, con algunos guiños al pensamiento orteguiano. La búsqueda del sentido práctico a la que nos invita el autor hace que este libro bien pueda utilizarse como un manual al que acudir en diferentes ocasiones, reflexionando sobre los distintos ejemplos que nos presenta e indagando en sus anexos en diferentes momentos y circunstancias. Sus ejemplos ofrecen oportunidades para contrastar las ideas expuestas con nuestras propias experiencias sobre los que volver a leer cuando en una situación concreta queramos dar una respuesta distinta de lo habitual. Así, este libro no es solamente una reflexión teórica, sino que puede usarse como una herramienta útil en nuestra vida cotidiana.

Finalmente, el mensaje que nos transmite en el capítulo dedicado a ello concuerda con el concepto de nobleza antes referido. Asumir el deber de mejorar, aprender a gestionar nuestras diferencias y a contribuir a una convivencia más respetuosa son formas de trascender en el sentido que Ortega y Gasset describió. Pablo García-Crovetto nos recuerda con una hermosa fábula que no es necesario emprender grandes gestas para dejar un mundo mejor; a veces basta con pequeños gestos y actitudes. Quizá sea esa la aspiración última de esta obra: ayudarnos a comprender que aportar nuestro grano de arena para dejar el mundo mejor es algo que está al alcance de nuestras manos.

Dr. Manuel Vico Ávalos.
Médico y Profesor.
Viseu, 3 de noviembre de 2026.

Introducción

Vivimos en una sociedad cada vez más polarizada. Nuestro día a día, debido a la complejidad de la sociedad en la que vivimos, nos enfrenta constantemente a conflictos de todo tipo, a mayor o menor escala, con mayor o menor impacto, pero a fin de cuentas son situaciones en las cuales se enfrentarán dos o más posiciones con intereses opuestos, creando una polarización de las partes interesadas. Ya sea a nivel familiar, conyugal, profesional, en nuestro entorno personal, o a gran escala entre corporaciones, gobiernos, países, etc., dichos conflictos siempre son una constante en nuestro día a día; no podemos evitarlos muchas veces y solo nos queda ver cómo los gestionamos en la medida de nuestras posibilidades.

En todos estos contextos se potencia el "tú" o el "yo", a todos los niveles. No se enfocan las cosas desde un punto de vista constructivo sino desde un punto de vista personalizado, excluyente y desde un único prisma, el nuestro. Esta perspectiva es legítima, pero de corto recorrido, principalmente porque no consigue resolver el origen del conflicto, solamente nos "libera puntualmente" de la agresión, pero no la neutraliza.

Según este análisis nos encontraremos en la tesitura de tener que lidiar periódicamente con las mismas situaciones, defendiendo constantemente nuestra autoridad o nuestro "terreno" frente a las agresiones que cada cierto tiempo irán apareciendo. Algunas veces tendremos más fuerza y más ímpetu para pelearlas, otras veces no tanto, y en esas ocasiones nos sentiremos más débiles y vulnerables, no reaccionando correctamente y quizás empeorando dicha situación.

Estas circunstancias se nos presentarán prácticamente en todos los aspectos de nuestra vida en los que tengamos interacción con personas, de cualquier estrato social, nacionalidad, creencias, edades, sexo, convicciones políticas o sexuales, etc. Todo tipo de interacción entre personas nos planteará en algún momento una elección de cómo enfocaremos nuestra actitud frente a los conflictos que se nos generen

en estos entornos. Y ese enfoque nos servirá para "conducir" nuestras relaciones con ellas.

Según lo indicado, se nos plantea una dualidad: ¿cómo vamos a enfrentarnos a estas situaciones de nuestro día a día?, ¿vamos a continuar potenciando la polarización entre ellas o lo podemos abordar de otra forma? La dualidad que se nos presenta a la hora de enfrentar los conflictos es la de continuar resolviéndolos desde una perspectiva de polarización o intentarlo desde una perspectiva de unificación e integración.

Este libro trata, por tanto, de un acercamiento a la resolución de conflictos basado en las relaciones humanas desde la perspectiva de la unificación e integración, en vez de abordarlos desde la polarización, tan arraigada y presente en la actualidad de nuestra sociedad y en la naturaleza de dichas situaciones. Lógicamente no se plantean problemas de gran magnitud que se escapan a nuestro control como los conflictos políticos, económicos o de gran escala, y por supuesto no se pretende ofrecer la solución para resolver todas las situaciones adversas que se nos planteen. Simplemente, y desde la humildad, se tratará de ver cómo en algunas circunstancias que se nos presenten este tipo de enfoque nos encaminará a unos resultados más beneficiosos para ambas partes del conflicto. Esta es para mí la finalidad más constructiva a la que podemos aspirar en la vida, la de crecer juntos ante las adversidades que nos enfrentan.

Basándonos en los modelos y principios para la resolución de conflictos derivados de la práctica del *Aikido*, e inspirados por algunos de los patrones de la naturaleza, vamos a intentar descubrir cómo podemos enfrentar los conflictos de polarización que se nos plantean en los tiempos que corren desde una perspectiva constructiva. Es por tanto un llamamiento a la unidad y la integración y su aplicación en todos los aspectos de nuestra vida.

Este libro no pretende ser un libro riguroso ni un manual de resolución de conflictos, sino un libro divulgativo que invite al lector a la reflexión personal respecto a su comportamiento con el entorno desde un enfoque constructivo. Por ese motivo, se presenta el libro como un modelo práctico de autoanálisis orientado a la acción personal, es decir, algo así como un "cuaderno de trabajo" que permita a los lectores poder analizar y reflexionar, a nivel personal, acerca de cómo abordar la resolución de conflictos desde un enfoque de unificación y no de polarización.

¿Te animas?

Antes de empezar

Este estudio de resolución de conflictos no se ha planteado solo como un libro de lectura pasiva, es decir, en el que únicamente se aporta información a lo largo de los capítulos. Eso es una parte del libro, pero pretendo llegar más allá, ya que planteo que las conclusiones a las cuales se llega se puedan aplicar y personalizar por parte del lector sobre la base de las circunstancias que cada uno tenga. Por tanto, podríamos decir que una de las partes es la búsqueda de los métodos de resolución y la otra parte es la aplicación de los mismos por parte de cada uno de nosotros.

Por otro lado, a lo largo del libro se llegará a diferentes tipos de conclusiones a través de los diferentes razonamientos. La idea es que, una vez alcanzada una conclusión, se intentará llegar a la misma conclusión desde otra área distinta para, de esa forma, poder darle consistencia y poder justificar que los resultados de dicha conclusión son correctos. Por ese motivo se realizarán los análisis desde áreas diferentes, ya que se pretende utilizar un enfoque multidisciplinar y polímata.

Por los motivos indicados, el libro se ha estructurado en cuatro capítulos y un bloque de anexos que paso a describir para su mejor comprensión:

Capítulo 1 – Polarización vs. Unificación e Integración (**POR QUÉ**): en este capítulo hablamos de la dualidad y de por qué enfrentamos los conflictos de formas distintas, bien sea de una forma polarizada o mediante la unificación. Aquí se describen las características de cada una de las formas y una vez entendida nuestra elección de resolución (la unificación), justificaremos cómo en la naturaleza podemos encontrar ese mismo enfoque en diferentes estructuras y sistemas, lo cual refuerza la idea de que es la mejor opción para la resolución de situaciones enfrentadas.

Capítulo 2 – El camino de la Unificación (**QUÉ**): este es el capítulo más importante de todo nuestro estudio, ya que en él se definirán los conceptos y conclusiones principales. Iniciaremos usando el principio más importante que usa el *Aikido* para la resolución de los conflictos, el *Kimusubi*. Posteriormente realizaremos un "cambio de variable" para poder aplicar dichos principios en conflictos emocionales y posteriormente iremos analizando cada una de las partes involucradas en la resolución de los conflictos para llegar finalmente a un decálogo de conclusiones. Aquí radica el núcleo y la esencia de nuestro estudio, ya que se llegará a establecer un método que nos puede ayudar a resolver conflictos desde la perspectiva de la unificación (insisto, uno de los muchos métodos que nos pueden ayudar, no deben verse estos resultados como el "método definitivo para la resolución de conflictos de todas las magnitudes", ya que la naturaleza de los conflictos y sus posibles alcances son muy amplios).

Capítulo 3 – Áreas de aplicación (**DÓNDE**): este capítulo es el más interactivo, ya que se plantean diferentes escenarios hipotéticos y se aplican los resultados obtenidos para ofrecer una posible resolución. A pesar de que se mostrará al principio un caso práctico desarrollado a modo de ejemplo, es un capítulo que no está diseñado para una lectura continuada de casos prácticos detallados, ya que analiza de forma esquemática y sintetizada una amplia variedad de circunstancias, sino que está más enfocado en su lectura a modo de consulta sobre el área en la que se quiere profundizar. Por tanto, se puede leer de forma salteada según el interés del lector.

Capítulo 4 – El mensaje (**PARA QUÉ**): este es el capítulo final en el que, de forma breve, se apela a la reflexión del lector. Se establece la finalidad de actuar desde la unificación en la resolución de los conflictos en nuestro entorno y, de esa forma, se invita al lector a que analice si su enfoque y actitud puede aportar algo positivo y constructivo.

Anexos (**CÓMO**): finalmente, en los anexos se profundiza en el desarrollo de determinados conceptos y áreas a los que se hace referencia a lo largo del libro. Se han extraído estos estudios fuera de los capítulos para no interferir en la línea de razonamiento del libro y para que el lector no pierda la dinámica de la lectura. Se ha optado por enfocar el módulo de los anexos a modo de "caja de herramientas" que nos permita profundizar en los métodos que podemos aplicar, por eso se ha pretendido hacer un libro "autocontenido" y ese es el motivo por el que se ha optado por un desarrollo más extenso en los anexos.

1 - Polarización vs. Unificación e Integración

Por qué la polarización, a veces, es buena

La polarización no siempre es mala, ya que en muchas circunstancias lo que busca es únicamente la protección de los elementos que dependen de ella. Por ejemplo, ante una situación de escasez de alimentos, las familias se polarizan entre ellas no porque estén enemistadas con el resto, sino porque lo que buscan es atender y proveer de alimentos a sus miembros, por lo que de cara a sus integrantes están haciendo lo correcto.

Sin embargo, a la hora de proteger nuestro entorno, tendríamos que analizar dos enfoques complementarios, ya que los motivos que nos afectan se pueden analizar desde estos dos puntos de vista.

Una mirada hacia afuera

Cuando hablamos de puntos de vista, de alguna forma hablamos de polarizaciones. "Yo opino esto…" "Tú opinas lo otro…", "yo tengo razón y tú no la tienes…" etc.

Todos, a lo largo de sus vidas, analizan las circunstancias que les ocurren desde su propia perspectiva (como no podría ser de otra forma), considerando lo que a ellos les beneficia o perjudica, por encima de los beneficios o perjuicios del resto de la gente. Eso es bueno, es lo que ha permitido que podamos evolucionar a nivel personal y lo que nos ha hecho esforzarnos por ser los primeros en obtener nuestros objetivos.

Esto ocurre a distintos niveles, a nivel personal respecto a nuestras necesidades básicas, pero también a niveles colectivos, definiendo así diferentes "capas" de pensamiento polarizado, es decir:

Yo – pareja – familia – ciudadanía – nacionalidad – humanidad.

En estos diferentes ámbitos, individuales y colectivos, peleamos por lo que a nosotros nos interesa, y consideramos que ese tipo de pelea es lícito, porque, siempre que se respeten las libertades de los demás, es normal querer lo mejor para mí, para mi familia, para mi comunidad, para mi ciudad, etc.

El problema surge cuando los intereses de alguien se cruzan con nuestros intereses, ahí es donde se genera el conflicto. Nosotros pensamos que nuestro punto de vista es el correcto porque estamos defendiendo nuestra postura, nuestra familia… y que la otra parte está "atacando" nuestros intereses, por lo que tengo que enfrentarlo para poder seguir con mi camino, pero… resulta que la otra parte opina exactamente lo mismo de nosotros. Nosotros nos convertiremos en la parte que ataca o bloquea que ellos consigan sus objetivos, o "perciban" que su statu quo, integridad, intereses, etc. se vean amenazados. Se nos plantea el enfoque de la *personalización* de los ataques, es decir, "fulano la ha tomado conmigo", o "mengano no me deja conseguir mis objetivos", la cuestión es que un escenario en el que está en juego el reparto de recursos, poderes, reconocimientos, etc. pasa de ser un escenario genérico para convertirse en unos ataques personalizados contra nosotros.

La pregunta que se nos plantea entonces es… ¿Quién tiene razón?
La respuesta es sencilla: ambas partes tienen razón.

Las dos partes tienen razón, porque "desde su perspectiva" están haciendo lo correcto. Están defendiendo sus intereses, y eso es legítimo para ambas partes. Lo mejor de esto es que en realidad les da lo mismo quién se ponga en su camino, les preocupa que les impidan conseguir sus objetivos, sea quien sea, por ese motivo no personalizan.

Esto nos da a entender que, en realidad, "no somos tan importantes", ha sido una mala jugada de nuestro ego, que nos ha hecho creer que somos lo suficientemente importantes como para que otras personas se fijen en nosotros y nos ataquen.

Sé que ha sonado un poco frío este comentario, pero en realidad muchos de los conflictos se generan porque "nos creemos más importantes de lo que realmente somos". Nuestro compañero de trabajo no nos está atacando, simplemente quiere ascender a costa del que sea; le importamos poco a nuestro cuñado, él simplemente quiere creerse el más listo; el amigo que quiere ser el "líder" del grupo no nos molesta porque seamos importantes, lo hace porque quiere hacerse notar de cara a los demás. Y así un largo etcétera de situaciones en las que nosotros mismos somos los que de alguna forma creamos el conflicto "dándonos por aludidos" en situaciones en las que si no fuéramos nosotros el objetivo lo sería otro que pase por el mismo camino.

En esta tesitura, ¿qué podríamos hacer cuando nos "atacan" o vemos comprometida nuestra zona de confort? Lo primero que deberíamos intentar es *empatizar* con el que nos está atacando. Ya lo sé, suena fácil porque frente a alguien que nos amenaza lo último que se nos va a pasar por la cabeza es ponernos a pensar en qué es lo que le ha motivado a atacarme. Lo realmente difícil es conseguir acallar un poco nuestro enojo e intentar analizar desde un enfoque objetivo qué es lo que realmente está motivando el comportamiento de la parte contraria y, lo más importante, ¿es contra mí realmente o soy una persona que "se ha cruzado" por el camino de sus intereses?

Si consiguiéramos hacer esto, comprenderíamos que en realidad muchas de las situaciones por las que pasamos no se deben a que "el mundo confabula contra mí", sino porque simplemente las interacciones entre las personas provocan estos "cruces de caminos".

Normalmente, la gente no te ataca, simplemente defiende sus intereses. La comprensión del origen es lo que consigue que muevas las intenciones del oponente. Todos tienen su parte de razón.

Una mirada hacia adentro

Por otro lado, si algo te molesta o te enoja es porque hay una resistencia emocional a eso que te han dicho. Antes de preguntarte por qué te han hecho esto deberías preguntarte: "¿por qué me afecta tanto y a qué me

estoy resistiendo?". En este punto quizás deberíamos plantearnos que lo primero que tenemos que hacer es autorreflexionar acerca de por qué ciertas cosas me enojan o me ofenden. Puede que toda la culpa no la tenga el otro…

Cuando tenemos un conflicto normalmente lo analizamos desde nuestro punto de vista, "me han ofendido", "me están haciendo la vida imposible", "no entiendo por qué me hacen esto" … son las frases que nos repetimos una y otra vez. Sin embargo, muy pocas veces somos reflexivos y ponemos las miras no en lo de fuera, sino en nosotros mismos. Todos vamos caminando con una mochila cargada de experiencias que nos hacen ver la realidad de una forma distinta a los demás, porque los demás llevan su propia mochila. Por eso tenemos que ser conscientes de que parte de nuestra percepción de la realidad no depende de los acontecimientos externos, depende de cómo nos lo tomamos, y para entender cómo nos tomamos las cosas, la mitad del camino consiste en mirarnos a nosotros mismos, eso sí, de una forma autocrítica, y siendo sinceros con nosotros. Parte de nuestras reacciones surgen de nuestros miedos internos y nuestros resentimientos, y de eso no va a tener nada que ver la otra parte.

Por ejemplo, si alguien te ofende y esperas que te pida disculpas puede que eso nunca pase, no necesariamente porque no quiera, sino porque puede que incluso ni se haya percatado de que te ha ofendido. En ese caso, el único que va a sufrir eres tú, y lo que te tendrías que preguntar es: ¿me voy a tirar el resto de mi vida esperando una disculpa? ¿y si no se produce? ¿quién es el que estará sufriendo por ello? La respuesta es muy sencilla, únicamente tú. Por eso, en estos casos lo mejor que puedes hacer es perdonar, para que te puedas liberar de la carga, realmente no porque se lo merezca la otra parte, sino porque tú no te mereces seguir sufriendo por esas circunstancias. Analizaremos más adelante estos conceptos.

Diferencias entre la Unificación y la Integración

Como norma general se podría decir lo siguiente:

- *Unificación*: unión de diferentes elementos para que formen una sola entidad. Se puede realizar cuando la naturaleza es similar, por ejemplo, dos movimientos enlazados, o con naturalezas diversas, pero compartiendo un aspecto común. Necesita previamente de la *aceptación* de las partes enfrentadas.

- *Integración*: unificación continuada. Se puede realizar cuando son naturalezas distintas y se oscila entre ellas, como por ejemplo en la respiración, las olas, etc.

Vamos a analizarlos por separado:

La unificación

Podemos decir que la *unificación* es la parte previa a la integración, sin unificación no hay integración. Se puede producir la unificación de dos elementos (movimientos, partículas, personas, etc.) que comparten una misma alineación puntual, es algo así como "compartimos temporalmente objetivos comunes", en ese momento se pueden alinear trayectorias, ideas, intenciones. Pero solamente el hecho de unificar dos aspectos no implica que deban permanecer unidos constantemente, ya que se pueden desconectar en el momento en el que los intereses cambien, es en este punto en el que, para darle consistencia a la comunicación, entra en juego el concepto de la integración.

En cualquier caso, no podemos olvidar que el paso previo para poder realizar una unificación es la *aceptación* de las diferentes partes, es decir, para unificar hay que aceptar, no se pueden unificar caminos contrarios, deben ir alineados previamente. Ya entraremos en este concepto en profundidad más adelante cuando hablemos del *Kimusubi*.

La integración

Por otro lado, la *integración* consiste en la fusión de dos elementos unificados a lo largo del tiempo. Ya no se trata de un momento puntual, se proyecta esta intención a lo largo del tiempo, por lo que es necesario que o bien compartan un mismo origen o que en naturalezas distintas se produzcan oscilaciones entre los diferentes estados. Un ejemplo interesante es cuando la naturaleza de las partes no permita su coexistencia, entonces la integración consistirá en la oscilación y alternancia entre los dos estados, al igual que las olas o la respiración.

La armonía

Otro aspecto interesante relacionado con la unificación y la integración es hacia dónde tienden estos procesos, que es el concepto de *armonía.*

La *armonía* es el proceso por el cual se busca el equilibrio entre las distintas partes que conforman un todo (que es a lo que se tiende en la naturaleza). Y esto se consigue mediante la integración equilibrada de todas las partes existentes.

Desde el punto de vista de las artes, la *armonía* se refiere a la combinación equilibrada y coherente de los elementos que componen una obra para lograr un efecto estético agradable y unificado. Es el principio que guía cómo los diferentes componentes (como colores, formas, sonidos, texturas o palabras) se relacionan entre sí para crear una sensación de orden y belleza.

Veamos algunos ejemplos en distintas artes:

En la música
La armonía se refiere a la combinación de notas musicales que suenan simultáneamente para formar acordes y progresiones, creando un efecto sonoro equilibrado y expresivo.

En la pintura y artes visuales
Es la relación equilibrada entre colores, formas, líneas y texturas. Por ejemplo, el uso del contraste y la proporción para que los elementos de la obra se complementen y no compitan entre sí.

En la literatura
En este caso, la armonía se encuentra en el ritmo y la fluidez del lenguaje, donde las palabras y frases se combinan de manera que resulten agradables y coherentes al lector.

En la arquitectura
Implica la proporción y simetría en el diseño de los espacios, logrando una integración entre funcionalidad y estética.

Las *artes marciales* buscan lo mismo que el resto de las artes, la armonía, solo que partiendo de situaciones polarizadas. Por lo tanto, es coherente que la resolución de un conflicto se enfoque desde el punto de vista de integración de las partes enfrentadas.

Una vez alcanzada la *armonía* a través de uno de los muchos caminos, se entienden los principios que rigen este proceso, y se pueden reconocer en las distintas artes.

Hay un proverbio samurái que resume este concepto:

> El hombre que ha alcanzado la maestría en un arte, lo revela en todas sus acciones

A título personal, he tenido la oportunidad de comprobar cómo se puede hablar exactamente de los mismos conceptos y principios que he podido aprender tras años de práctica del *Aikido* con personas de otras áreas totalmente distintas (música, canto, danza o diseño), llegando a la conclusión de que los principios básicos que rigen todas ellas son los mismos.

La *fuente* es la misma para todas las artes

La naturaleza como fuente de inspiración

La naturaleza siempre ha sido una fuente de inspiración para la humanidad. Desde la observación de sus ritmos hasta la imitación de ciertas especies en el diseño de herramientas, el hombre siempre se ha dejado influenciar por ella.

Si nos remitimos a uno de los conceptos principales que estableció Charles Darwin en su obra *El Origen de las Especies*:

> No es la especie más fuerte ni la más inteligente la que sobrevive, sino la que mejor se adapta al cambio

Concluimos, que para sobrevivir no solo es necesario unificarse puntualmente con el cambio, sino que hay que integrar los procesos por los que se atraviesa, ya que el cambio es una constante, como decía Heráclito de Éfeso (siglo VI a. C.) con su famosa frase:

> Lo único constante es el cambio

Como hemos comentado anteriormente, si la naturaleza de las circunstancias es similar, se unifica; si la naturaleza es opuesta se integra en ritmos, como la respiración o la marea.

Existen varios ejemplos en la naturaleza y en sistemas humanos donde la "agresión externa" no se rechaza completamente, sino que se incorpora y se transforma en una fuerza que contribuye al equilibrio o incluso al crecimiento. La aceptación de la agresión en estos contextos permite a los sistemas adaptarse, fortalecerse, o evolucionar de maneras positivas. Veamos algunos ejemplos interesantes.

A pequeña escala

La integración y unificación de la naturaleza a pequeña escala se refiere a procesos o estructuras donde diferentes elementos, sistemas o fenómenos trabajan juntos de manera coordinada para formar algo funcional, eficiente y armónico.

Algunos de los ejemplos que nos enseña la naturaleza a pequeña escala son los siguientes:

Células en organismos multicelulares
En sus orígenes, las células vivían de manera independiente, compitiendo por recursos. Sin embargo, la evolución favoreció la unión en organismos multicelulares, donde cada célula renuncia a cierta autonomía para integrarse en un cuerpo mayor. Lo que podría haber sido una lucha constante se transforma en cooperación: unas células se especializan en nutrir, otras en defender, otras en transmitir información. La agresión potencial se disuelve en un sistema integrado que multiplica las posibilidades de la vida.

Bacterias intestinales y el cuerpo humano
Muchas bacterias podrían ser vistas como invasoras del organismo. Sin embargo, en el intestino humano forman una microbiota cooperativa que ayuda a digerir alimentos, producir vitaminas y fortalecer el sistema inmunológico. Lo que podría ser un conflicto entre huésped e invasor se convierte en una alianza que beneficia a ambos.

Sistema inmunológico
Los glóbulos blancos atacan con violencia a virus y bacterias invasoras. Pero esa agresión no es aislada y se coordina con otras células y órganos para mantener la salud del organismo. La lucha se convierte en integración dentro de un sistema mayor, donde cada ataque es parte de una defensa colectiva que asegura la supervivencia.

Hongos micorrízicos y plantas
El hongo penetra las raíces de la planta en un acto que podría interpretarse como invasivo. Sin embargo, esa “agresión” inicial se

convierte en simbiosis: el hongo recibe azúcares de la planta y, a cambio, le proporciona minerales y agua. Lo que parecía una relación de dominio se transforma en un pacto de cooperación que fortalece a ambos.

Colmenas de abejas
Dentro de la colmena, las reinas rivales pueden enfrentarse hasta la muerte. Esa agresión asegura que solo una reine, lo que unifica la estructura social. El resultado es una comunidad cohesionada donde miles de obreras cooperan en perfecta sincronía, garantizando la supervivencia del conjunto.

Hormigas de distintas castas
En una colonia, las hormigas obreras, las soldados y la reina tienen funciones distintas. Podría pensarse que la competencia por recursos internos generaría conflicto. Sin embargo, la integración de roles asegura que la colonia funcione como un solo organismo. La agresividad de las hormigas soldado se canaliza hacia la defensa común, no hacia la división interna.

A gran escala

Si el enfoque es hacia ecosistemas completos y procesos geológicos, la naturaleza nos enseña que incluso las fuerzas más violentas y polarizadas pueden integrarse en ciclos de regeneración y equilibrio. Veamos algunos ejemplos:

Competencia entre especies en la sabana
Leones y hienas se enfrentan con violencia por presas y territorios. Pero esa rivalidad mantiene el equilibrio de las poblaciones de herbívoros, evitando la sobreexplotación de recursos. La agresión entre depredadores se convierte en un mecanismo de regulación que sostiene la armonía del ecosistema.

Migraciones animales
Grandes manadas de ñus en África o bandadas de aves migratorias parecen competir por espacio y alimento. Sin embargo, la coordinación en masa les permite sobrevivir: se protegen mutuamente de

depredadores, encuentran rutas seguras y mantienen el equilibrio de los ecosistemas que atraviesan. La tensión del viaje se transforma en cooperación colectiva.

Corales y océanos
Los pólipos de coral capturan agresivamente nutrientes del agua. Pero al unirse en colonias, generan arrecifes que sostienen miles de especies marinas. La acción individual, que podría ser vista como depredadora, se convierte en una arquitectura cooperativa que da vida a ecosistemas enteros.

Incendios forestales naturales
El fuego arrasa con todo a su paso, en apariencia destructivo y agresivo. Sin embargo, en muchos ecosistemas cumple una función regeneradora: abre espacio para nuevas especies, libera nutrientes atrapados en la materia muerta y permite la germinación de semillas adaptadas al calor. La agresión del fuego se integra en el ciclo vital del bosque, convirtiéndose en motor de renovación.

Choques de placas tectónicas
La colisión de placas genera terremotos y volcanes son fenómenos que parecen caóticos y destructivos. Sin embargo, esas mismas fuerzas son responsables de la formación de montañas, continentes y nuevos hábitats. La agresión geológica se integra en el proceso creativo del planeta, dando forma a la diversidad de paisajes donde la vida florece.

Como hemos visto, cada uno de estos ejemplos muestra que la polarización es un estado transitorio en la naturaleza. El verdadero equilibrio surge cuando las fuerzas opuestas encuentran un modo de integrarse en un sistema mayor. La cooperación no elimina el conflicto, sino que lo transforma en energía creativa que sostiene la vida.

2 - El camino de la Unificación

Hasta ahora hemos visto cómo en algunos contextos la polarización puede tener una aplicación práctica necesaria, aunque, en realidad, es mediante la unificación y la integración de las partes enfrentadas como se llega a una resolución estable del conflicto que se haya generado. Para demostrar este concepto se han referido ciertos ejemplos a través de los cuales la propia naturaleza nos envía el mismo mensaje.

A partir de aquí, vamos a continuar nuestro estudio partiendo de los principios y las enseñanzas del arte marcial *Aikido* como camino de unificación, ya que la esencia de esta práctica consiste en la resolución de los ataques (conflictos) desde un enfoque de unificación con el atacante para que la resolución final sea lo más armónica posible sin que se produzcan daños en ninguna de las partes.

Pero, antes de nada, vamos a analizar inicialmente el concepto de conflicto marcial. Podríamos decir que un conflicto marcial o ataque físico se puede resolver de tres formas distintas:

1- *Bloqueándolo*: en este escenario gana el más fuerte, según lo cual, dependiendo del peso, resultará más ventajoso para el oponente más grande. En cualquiera de las circunstancias se produce desgaste, ya que, aunque la diferencia de tamaños sea grande, los oponentes no están exentos del daño derivado de los golpes.

2- *Esquivándolo*: en este escenario no se resuelve el conflicto, simplemente se evita que se produzcan colisiones. Es una opción mejor que la anterior, pero no anula el conflicto original ya que es cuestión de tiempo que se retome el ataque.

3- *Integrándolo*: este es el escenario ideal, el que realmente resuelve el problema. Al integrar el ataque en el movimiento del atacado desaparece el peligro asociado a la colisión, una vez unificados los movimientos se realiza un trazado conjunto que dependerá del control que realice el atacado. En cualquiera de las circunstancias, en

este escenario sí que se resuelve el conflicto al integrarlo en la dinámica del atacado. Esta es la forma de actuar del *Aikido* y esta misma idea es la que vamos a usar para analizar la resolución de los conflictos emocionales.

En la mayoría de las artes marciales la forma de resolución se basa en la esquiva o el bloqueo, obteniendo la victoria únicamente al aprovechar el error del atacante para romperle la guardia o ejecutar nuestra técnica. Es por tanto una forma de resolución que se basa principalmente en el "fallo" del contrario.

En el caso del *Aikido* no es así, ya que nos enseña cómo podemos resolver un conflicto marcial desde la perspectiva de la unificación, ya que para poder ejecutar correctamente las técnicas debemos inicialmente integrarnos en el eje de rotación del atacante y unificarnos con el movimiento que describe. No se espera aprovechar el fallo del atacante, simplemente desde el comienzo del movimiento se busca la unificación de las dos partes. Por consiguiente, en *Aikido* se puede realizar la práctica independientemente de la altura y el peso, porque se busca la integración con el atacante en lugar de la confrontación. Por ese motivo se conoce como el arte marcial de la paz.

Para intentar entenderlo, primeramente y a nivel conceptual, vamos a hacer un breve análisis de algunos de los conceptos principales que se utilizan en la práctica del *Aikido* transmitidos por mi maestro Yasunari Kitaura (8º Dan - Shihan, 1937-2023), quien fue uno de los alumnos directos del fundador del *Aikido* Morihei Ueshiba y de su hijo Kisshomaru Ueshiba, siendo adicionalmente el delegado oficial designado para introducir el *Aikido Aikikai* en España en 1967.

Adicionalmente, analizaremos algunos de estos conceptos desarrollados por su hijo, el Maestro *Shu Kitaura* (6º Dan – Shihan), quien dirige la Asociación ACAE y continúa el legado de su padre formando y expandiendo este estilo de *Aikido* tan reconocido y respetado a nivel mundial.

Las enseñanzas del Aikido

El *Aikido* es un arte marcial de origen japonés, fundado por el Maestro Morihei Ueshiba (1883-1969), y que hereda tanto la tradición marcial de las artes de combate de las que procede, como una profunda filosofía y ética.

El *kanji*, o escritura japonesa, está compuesto por la unión de tres conceptos: AI (unión, armonía), KI (espíritu, energía vital, actitud), DO (camino, modo de hacer, método), por lo que una traducción directa del *Aikido* sería "Camino para la Unificación con la Energía".



Aunque el origen es un arte marcial, se centra en el estudio de la unificación de flujos dinámicos (masa en movimiento). Su objetivo por tanto es la integración de la dinámica que inicialmente constituye la fuente de conflicto para dominarla desde su origen, y todo ello de una forma fluida, no mecánica, por eso su práctica es totalmente independiente de la diferencia en la corpulencia entre el atacante y el atacado. Este es uno de los motivos por los que en la práctica del *Aikido* no existe la competición deportiva, y por tanto la progresión en la misma depende únicamente del ánimo de mejora continua del practicante.

Kimusubi, principio del Aikido (Yasunari Kitaura)

En la obra de Yasunari Kitaura *La Plenitud del Vacío*, la idea principal que plantea es la del *Kimusub*i, que se explica de una forma muy concisa en la siguiente cita:

El pensamiento y práctica de resolver el conflicto por medio de unificar *ki*, y no oponiéndolo, es lo que caracteriza fundamentalmente esta disciplina y la distingue de las demás. En lugar de querer aplastar al rival con una fuerza y técnica superiores, trata de unificar el propio *ki* con el del otro, estableciendo un vínculo directo entre el propio centro vital, *hara*, y el del otro y así reducir la inicial dualidad a una unidad — este procedimiento singular lo llamamos *Kimusubi*, el establecer el nudo o unión de *ki*.

Método de movimientos fluidos (Shu Kitaura)

Por otro lado, el estudio realizado por su hijo Shu Kitaura, analiza las características del combate desde un punto de vista de conflicto y de su resolución desde la perspectiva del *Aikido*, sacando las siguientes conclusiones:

Un combate representa un conflicto entre al menos dos entidades. El conflicto consiste en que al menos una de las entidades intenta imponer algo en contra de la(s) voluntad(es) de otra. En las artes marciales, esto sucede a un nivel físico y dinámico. Por eso podemos definir el problema del estudio como un conflicto dinámico.

Una vez entendido el conflicto con su naturaleza dinámica, establece la aportación del *Aikido*:

El objetivo es encontrar formas pacíficas para resolver conflictos. Y es aquí donde el *Aikido* hace una contribución única.

Por tanto, concluye que:

El *Aikido* es la forma de armonizar los flujos de energía

Y lo más importante:

Esto se logra a través de procesos de unificación.

Encontrado el origen de la resolución del conflicto desde la perspectiva del *Aikido*, establece la finalidad de la práctica de este arte marcial:

El ejercicio del *Aikido* consiste en ver los núcleos dinámicos que nos rodean y los flujos que (potencialmente) pueden salir de ellos para integrarlos en nuestro núcleo dinámico.

Teniendo en cuenta lo indicado, y para continuar con nuestro estudio, vamos a seguir profundizando previamente en diferentes conceptos asociados a este noble arte.

El hara (centro de gravedad)

Como ampliación a lo indicado anteriormente, referimos que el *hara*, o centro de gravedad del cuerpo, está situado a unos dos centímetros por debajo del ombligo y se considera el punto más estable del cuerpo humano. En un ataque, se puede hacer control por separado sobre un brazo, un hombro, una mano, etc. Pero si se quiere tener un control integral del oponente, se debe buscar la conexión con el *hara* del oponente, es decir, a través de la mano, el brazo o el elemento de conexión se "proyecta" nuestro movimiento hacia el *hara* del oponente, logrando así una sensación de bloqueo integral.

Una vez se tenga el control del *hara* del oponente, todos los movimientos que se realicen bajo este control afectarán a todas las partes del cuerpo, ya que lo que se mueve es el centro de gravedad y por consiguiente el conjunto del cuerpo.

A gran escala, el militar prusiano Carl von Clausewitz refería en su libro "De la Guerra" (1832) que había que identificar y atacar el centro de gravedad de las filas enemigas, entendiendo que, en la guerra, atacar el centro de gravedad del enemigo es crucial, ya que este centro de gravedad es la fuente principal de su fuerza y capacidad para resistir.

La línea de ki

El *ki* es un concepto japonés que se utiliza para referirse a la energía universal (la base de los movimientos del *Aikido*). Dicho concepto está muy arraigado en la cultura japonesa, usándose adicionalmente para establecer una relación con conceptos como ímpetu o voluntad, más reconocibles desde la cultura occidental.

El propio concepto de *Aikido* (AI unión, KI energía, DO camino) nos indica que para practicar correctamente el *Aikido* debe existir inexorablemente una unificación con *ki*, entendiéndose como tal, *energía universal* o *flujos de movimiento.*

Según esto y a través de los años de práctica, el *Aikido* te enseña a visualizar la intención del oponente y su ataque, para que de una forma armónica el aikidoka se pueda unificar al *flujo de movimiento* definido por el oponente. Esa unificación se realiza con la intención o línea definida en el ataque. Trabajamos entonces con lo que conocemos como la *línea de ki*.

Si se da la circunstancia en la que no se está definiendo ningún flujo, lo inicias tú (tomar la iniciativa del movimiento), de esta forma se actúa en lo que se conoce como *irimi*.

La *línea de ki* es similar a un *flujo de movimiento* bien definido desde el *hara* del oponente (un flujo sin *hara* no es línea de *ki*). Y nuestra intención es unificarla con nuestra propia *línea de ki* (que se trazará en la misma dirección y sentido en el momento de la unificación).

Un ejemplo para entender esta idea pueden ser las carreras de relevos en atletismo, cuando el primer corredor va a entregarle el relevo al segundo corredor, el cual no se encuentra parado hasta que le entrega el relevo, el segundo corredor comienza a correr antes de que el primer corredor llegue a donde se encuentra (en la misma dirección y a la misma velocidad). Una vez establecido este escenario, es cuando el primer corredor puede entregar el relevo sin que se produzca un choque entre los corredores, haciendo que el traspaso del testigo se haga de una forma suave. Estamos en un caso en el que para "aceptar" el relevo se han tenido que establecer las mismas características que tenía el primer corredor

Los flujos de movimiento

Los *flujos de movimiento* se podrían definir como las *líneas de ki* a lo largo del trazado de la técnica, ya que en una técnica las *líneas de ki* van cambiando según la trayectoria del ataque.

Si la *línea de ki* no está bien definida (y en consecuencia se produce un ataque mal definido), hay que trabajar más próximo al *hara* o centro de gravedad del cuerpo, para generar nuevamente un flujo sobre el que desarrollar la técnica.

Una vez establecida esta comunicación entre el *hara* del oponente con el *hara* del practicante, si se mantiene la tensión entre los *haras* (una conexión entre los elementos que participan de la dinámica) se tienen los flujos unificados y, por tanto, la trayectoria que se seguirá será la que menor desgaste energético tenga. Traducido a un lenguaje coloquial sería que la ejecución de una técnica de *Aikido* será la que menor fuerza necesite para su realización (eso da a entender que cualquier tipo de "forcejeo" en la ejecución de la técnica es incorrecto).

Por todo lo indicado, es fundamental para realizar una correcta práctica de *Aikido* el tener la capacidad de visualizar los flujos de movimiento, ya que nuestra intención será la de poder unificarnos con ellos como paso previo a la ejecución de la técnica. Es decir:

> No puede haber ejecución correcta de la técnica si no se ha realizado una unificación con los flujos, y no será posible unificarse con ellos si no somos capaces de visualizarlos o imaginarnos el trazado.

Es un ejercicio meramente de imaginación, que nos permite expandir nuestras habilidades cognitivas en entornos dinámicos.

Por ejemplo, al conducir un vehículo debemos tener la capacidad de visualizar el flujo de movimiento (la intención del vehículo) que tengamos delante antes de realizar una maniobra de adelantamiento, si vemos que está haciendo unos movimientos extraños no lo realizaremos y procuraremos movernos evitando posibles colisiones con su trayectoria.

Otro ejemplo se puede dar en los deportes como en el tenis, los jugadores se posicionan de la mejor forma posible para poder interceptar la pelota antes de que el oponente la haya lanzado, simplemente visualizando las trayectorias en base a la posición del cuerpo de su oponente.

Todas estas no son acciones que se realizan de forma reactiva, es decir, cuando el elemento dinámico ya se ha manifestado. Se deben de realizar de una forma *activa* desde el primer momento en el que se percibe la intención de movimiento del adversario, para que, una vez definida, entremos en el flujo de su trayectoria y no se produzcan colisiones durante el trazado. Como hemos indicado anteriormente, es la base para poder realizar correctamente el *Kimusubi*.

En estados experimentados de cualquier actividad (deportiva, marcial etc.), esto se conoce como *anticipación*, y era una habilidad muy necesaria por ejemplo en los duelos que se producían durante época feudal japonesa, ya que la vida del samurái podía estar en juego si no sabía percibir los movimientos del adversario y anticiparse a su ataque.

Sigamos avanzando.

El cambio de variable

En el apartado anterior hemos ido analizando los principios y conceptos principales que nos permiten realizar una correcta ejecución de las técnicas de *Aikido*, desde la perspectiva de la aceptación y la unificación de los elementos enfrentados. En dicha ejecución se busca siempre la armonía y la resolución pacífica del conflicto. Esto es para mí la gran enseñanza del *Aikido*.

A nivel personal, he entendido que este mensaje que el *Aikido* nos transmite es tan valioso que trasciende la práctica en los dojos y se puede aplicar a la vida misma.

Según esto, para mí, la gran enseñanza que nos aporta el *Aikido* es la siguiente:

> El *Aikido* nos enseña cómo podemos resolver los conflictos mediante la aceptación e integración de las partes enfrentadas, siempre desde un punto de vista pacífico y armónico

Una vez entendido este mensaje, podemos extrapolarlo a muchas de las circunstancias que impliquen conflicto, ya que la naturaleza de los conceptos que se involucran en ellos suele ser similar. En cualquier caso, también hay que decir que por otro lado habrá conflictos cuya naturaleza o magnitud no se adapte a los que estamos analizando en este libro, ya que tendrán una componente más social como los factores políticos, institucionales o culturales, los cuales no entraremos a analizar.

Como comenté en una ocasión en la que me preguntaron por la actividad del *Aikido* para publicarla en una página web, indiqué lo siguiente:

Las enseñanzas y métodos que se aprenden con la práctica del *Aikido*, si se conceptualizan, se pueden aplicar a cualquier circunstancia que se nos presente en la vida (trabajo, familia, relaciones...), ya que nos enseñan cómo podemos resolver una situación conflictiva mediante la aceptación e integración de las partes enfrentadas. Es una enseñanza muy valiosa que va más allá de la práctica en los *dojos*.

Esta idea la he estado aplicando a lo largo de mi vida profesional, ya que siempre he estado expuesto a una gran variedad de incidencias de diferentes tipos, como de seguridad, operativas, tecnológicas y de gestión, teniendo que detectar rápidamente el flujo que establecía la dinámica conflictiva y teniendo que aplicar diferentes estrategias que me permitieran resolver dichas circunstancias lo antes posible.

En la mayoría de las circunstancias indicadas he estado usando de una forma más o menos consciente estos principios para su resolución, por tanto, he tenido, y sigo teniendo en mi día a día, la posibilidad de verificar que el enfoque de resolución de conflictos que plantea el *Aikido* es muy válido para la resolución de cualquier tipo de conflicto que se plantee.

Adicionalmente, en las clases de *Aikido* que imparto, en muchas ocasiones hemos analizado una técnica y al final de la clase buscábamos un ejemplo de la agresión en la "vida real" y al ver cómo en el *Aikido* se resolvía el conflicto sacábamos ideas y estrategias de cómo se podrían resolver en la vida real estos conflictos. En otras ocasiones los alumnos planteaban problemas reales que tenían e intentábamos "localizar" desde el contexto del *Aikido* el ataque y la técnica que se asemejaba más a lo que planteaban. La sorpresa llegaba cuando veíamos que, si conseguíamos conceptualizar correctamente los elementos del conflicto, las resoluciones planteadas por el *Aikido* eran perfectamente válidas y efectivas en la vida real. Para mí eso es parte de la magia del *Aikido*, que el mensaje que nos transmite tiene la capacidad de trascender la práctica en los *dojos.*

Como hemos visto anteriormente, a través de la práctica, el *Aikido* te enseña a visualizar la intención del oponente y su ataque. De la misma manera hay que intentar visualizar las intenciones en cualquier situación, definiendo los flujos sobre los que vamos a actuar. Se plantea entonces un escenario en el que podemos realizar un cambio de variable sobre los conceptos principales del *Aikido*.

Esta es una idea que se usa con bastante frecuencia en el área de las matemáticas para la resolución de ecuaciones con cierta complejidad. Por ejemplo, en las *Transformadas de Fourier* se realiza un cambio de variable que convierte una función compleja de resolver en el dominio del tiempo a una representación en el dominio de la frecuencia, cuya resolución es más sencilla. Una vez calculada la solución se hace de nuevo un cambio de variable y se aplica sobre la ecuación de inicio. Esta técnica es muy usada en análisis de señales, acústica, óptica y procesamiento digital y se usan por ejemplo para descomponer una señal en sus frecuencias armónicas.

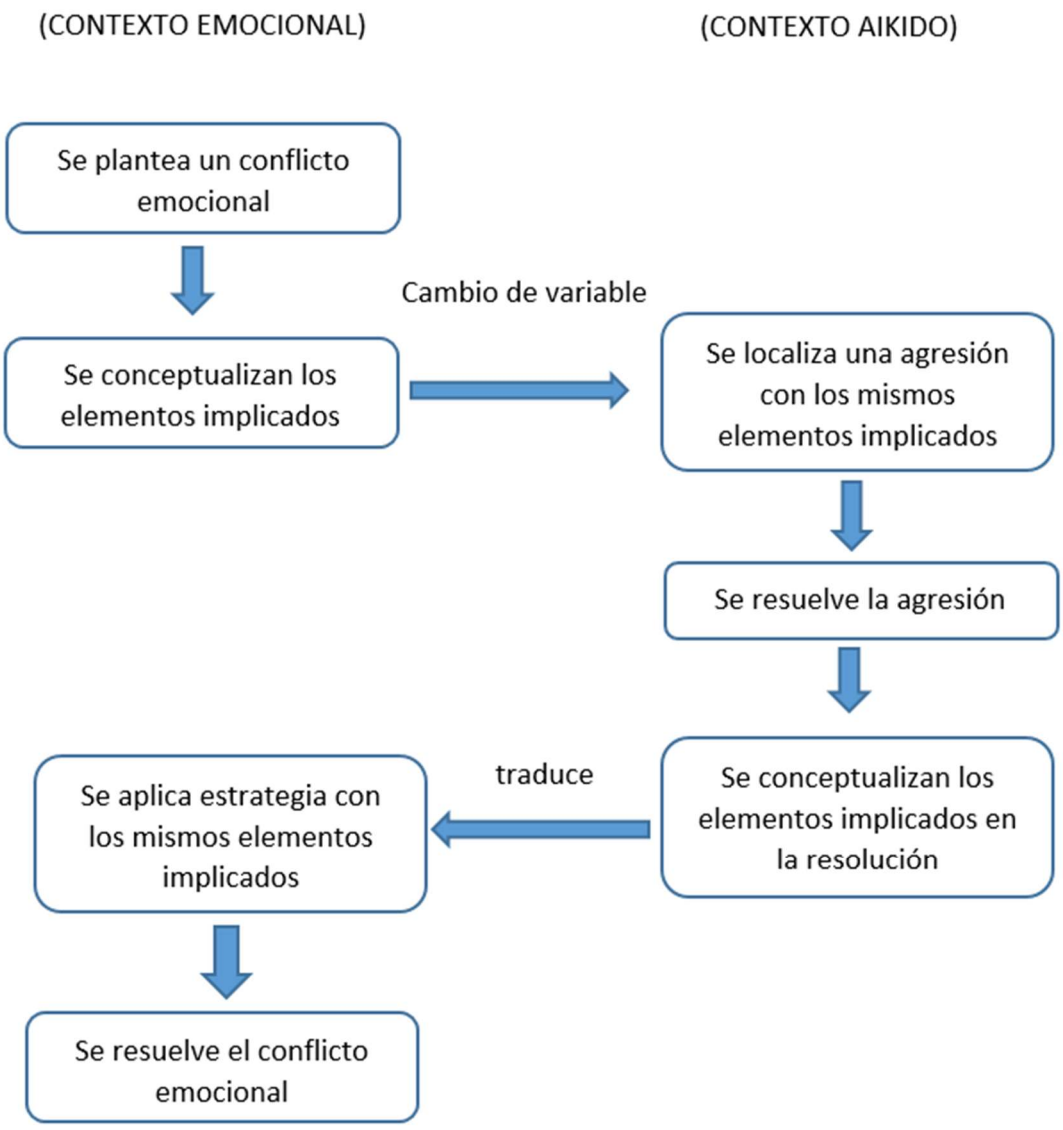
Esta misma idea la podemos utilizar para analizar las resoluciones propuestas por el *Aikido* en problemáticas de nuestro día a día.

Para realizar esto, las fases que deberíamos de tener en cuenta para intentar resolver problemas cotidianos desde la perspectiva del *Aikido* son las siguientes:

1- Se plantea un conflicto emocional.
2- Se conceptualizan los elementos implicados en el conflicto emocional.
3- Se "traduce" el conflicto emocional a una agresión que se trabaje en *Aikido* y que manifieste los mismos elementos conceptualizados.
4- Se observa cómo se resuelve la agresión desde la perspectiva del *Aikido.*
5- Se conceptualizan qué elementos se han tenido en cuenta para la resolución de la agresión desde la perspectiva del *Aikido.*
6- Se "traducen" los métodos de resolución del *Aikido* a estrategias conceptuales.

7- Se aplica la resolución referida por el *Aikido* en el conflicto emocional.

Si lo quisiéramos visualizar en modo gráfico quedaría de la siguiente forma:



Para poder realizar este análisis, vamos a aplicar dos cosas, por un lado, un cambio de variable principal y por otro lado una hipótesis. Esto nos permitirá obtener una tabla de equivalencias de los conceptos sobre la cual trabajaremos los conflictos emocionales. Vamos pues a definir los dos elementos principales que sustentan nuestro estudio.

El cambio de variable

En este cambio de variable principal, vamos a entender que el *corazón* (como origen de las emociones), va a ser el equivalente al *hara* como origen de los flujos de movimiento, conservando las mismas características conceptuales:

Hara (centro del cuerpo) → Corazón (centro de emoción)

Si realizamos este cambio de variable, una consecuencia directa sería que los flujos de movimiento, en un contexto emocional, pasarían a ser flujos de intenciones. Esto se debe a que las acciones que se realizan en un conflicto emocional son consecuencias de las intenciones de la persona cuyo origen es el centro de donde parte la emoción, es decir, el *corazón*.

La hipótesis

Aquí es donde vamos a hacer el "salto" del *Aikido* a la vida real, a través de este cambio de variable que hemos propuesto, pasando de analizar los flujos de movimiento asociados a las técnicas a los flujos de intenciones asociados a las relaciones humanas, pero entendiendo que los principios que afectan a los flujos de movimiento también se van a cumplir en los flujos de intenciones y en todas las estructuras derivadas. Por tanto, tenemos aquí nuestra principal hipótesis:

Los principios que afectan a los flujos de movimiento realizados en la práctica del *Aikido*, serán similares a los que se establezcan en los flujos de intenciones derivados de conflictos emocionales

Vamos por tanto a trabajar con las ideas derivadas de la práctica del *Aikido* asociadas a los conflictos emocionales, para ello vamos a hacer una analogía entre los conceptos y las estructuras analizadas.

Previamente, para ayudarnos a entender los conceptos utilizados en el *Aikido* y su equivalencia en nuestro estudio de conflictos emocionales, vamos a usar una tabla de equivalencias que nos ayudará a identificar las diferentes partes que participan en los conflictos.

Tabla de equivalencias

Como consecuencia al cambio de variable propuesto anteriormente, y una vez analizados los elementos del *Aikido* involucrados en la práctica, vamos a continuar realizando el resto de equivalencias adaptando los conceptos utilizados en la práctica del *Aikido* a los que se presentarán en los conflictos emocionales, dando lugar a la siguiente tabla de equivalencias.

CONTEXTO	**CONFLICTO AIKIDO**	**CONFLICTO EMOCIONAL**
Atacado	Tori	Afectado
Atacante	Uke	Agresor
Origen	Hara	Corazón
Energía	Ki	Emoción
Dinámica	Flujo de movimiento	Flujo de intenciones
Ataque	Agresión	Confrontación
Defensa	Técnica	Estrategia

Una vez establecidas las equivalencias en la tabla vamos a ir analizando los aspectos principales que se involucran en el desarrollo de un conflicto. Para ello, vamos a ir aclarando algunos de estos elementos a la vez que incorporaremos nuevos elementos presentes a tener en cuenta en la evolución de los conflictos emocionales.

La resolución de conflictos

A la hora de resolver conflictos emocionales usando los principios y enseñanzas que se desprenden de la práctica del *Aikido*, debemos tener en cuenta los conceptos que hemos identificado en la tabla anterior. Dichos conceptos son los derivados del cambio de variable que hemos realizado anteriormente para poder adaptar las enseñanzas del Aikido a la vida real. Vamos a tratar de analizar los más importantes realizando analogías conceptuales entre ellos:

El Corazón

Como hemos visto anteriormente, el flujo parte del *hara* (centro de gravedad del cuerpo). Cuando se produce un conflicto emocional, la intención está asociada a la emoción, y las emociones podríamos decir que parten del *corazón*, es decir, el *corazón* es el origen del flujo de intenciones (al igual que el *hara* es el origen del flujo de movimiento).

Según lo indicado, ante un conflicto emocional, tendríamos que prestarle atención no solamente a las acciones/intenciones de la parte contraria, sino también a la emoción que hace que se genere el comportamiento. Tenemos que "meternos en el *corazón*" de la parte agresora para entender el porqué de sus acciones.

Al igual que en el *Aikido* hay que escuchar el ataque equilibrando nuestro ego, aquí hay que escuchar las intenciones equilibrando también nuestro ego, porque si nos vemos afectados por las intenciones nos vamos a fijar más en el qué me ha hecho (donde el punto de atención soy yo) antes que en el por qué está haciendo eso (donde el punto de atención es él).

La clave no está en ver lo que hacen, sino en ver por qué o el para qué lo hacen. Qué motiva esa acción, eso es entrar en el corazón del oponente. Podemos entenderlo con la analogía del *Aikido*:

- El *hara* (origen del ki) es de donde parte el flujo de movimiento que genera el ataque, si actúas sobre el *hara* controlas el ataque.

- El *corazón* (origen de la emoción) es de donde parte el flujo de intención que genera la acción, si actúas sobre el *corazón* controlas la acción.

Esta relación nos viene a decir que la comunicación correcta en un conflicto emocional es de *corazón* a *corazón*, es decir, para que se gestione correctamente un conflicto debemos entrar en el *corazón* del agresor, pero lo tenemos que hacer de una forma sincera, desde nuestro *corazón*, ya que de otra forma no se consigue esa resolución unificada.

El flujo de movimiento parte del *hara* - el flujo de intenciones parte del *corazón*

Por defecto, una emoción (origen de la acción) genera un pensamiento, y eso genera la acción. Para conectar con el *corazón* hay que desarrollar pensamientos que conecten con la emoción que buscamos y así generar las acciones. Esto en términos de psicología se refiere a la acción de empatizar con la otra parte, es decir, ponerse en el lugar de la otra persona e intentar "entender" cómo se siente y el motivo de sus acciones. Este acto, el de empatizar, debe de realizarse de una forma sincera, ya que de esa forma será como la persona afectada percibirá que realmente quieren entender cómo se siente. Por ejemplo, ante un hecho poco afortunado que le pase a una persona (pérdida, ruptura, accidente, etc.), se reconoce fácilmente quién realmente está preocupado por lo que le ha pasado de quien solo pregunta por cumplir e incluso de a quien no le importa lo que le haya pasado a la otra parte.

Llegado este punto, cabría hacerse la siguiente pregunta, ¿deseo realmente resolver el conflicto? Si no es así, no tendría mucho sentido el intentarlo, porque solamente se harían esquivas, pero no se resolvería de raíz.

Si no es así, es mejor no intentarlo, es mejor evitar el conflicto, ya que la única forma de resolver un conflicto emocional es realmente desearlo.

En cualquier otro caso estaríamos perdiendo el tiempo o postergando el siguiente enfrentamiento, al igual que ante un ataque que no se resuelve mediante la unificación, es decir, esquivándolo, es cuestión de tiempo que el oponente vuelva a atacar.

Podemos entonces concluir la siguiente afirmación:

Si no hay una intención sincera de resolución (de *corazón*), es mejor evitar el conflicto, o minimizar las circunstancias que puedan dar lugar al conflicto

Lo interesante de este punto es que, al igual que en la práctica del *Aikido*, se nota perfectamente si se está controlando el *hara* del oponente desde tu propio *hara* (e incluso si se controla el *hara* del oponente, pero sin que parta la acción desde el *hara* del tori, o persona atacada, por lo que el control no será el óptimo). Así pues, en un conflicto emocional, se nota perfectamente quien tiene una preocupación sincera por el afectado (de *corazón* a *corazón*) de quien solo pregunta, pero sin preocuparse en exceso (no parte la acción del *corazón*).

Por tanto, podemos determinar la siguiente relación:

Los *haras* se reconocen – los *corazones* se reconocen

Y ahora viene el golpe de realidad:

La intención sincera (realizada de *corazón*) pasa por sobreponernos a nuestro *ego*

En esta sentencia radica gran parte de los conflictos emocionales, en realidad no se trata de conflictos personales, enfrentamiento de emociones o disputas de control, lo que subyace en la mayoría de estas situaciones simplemente es un enfrentamiento entre *egos*.

Los conflictos emocionales se deben, normalmente, al enfrentamiento entre los egos de las personas

Una situación interesante que se puede dar es cuando se produce una ofensa sin intencionalidad, es decir, alguien nos ofende, pero "sin querer" o sin voluntad de perjudicarnos. En estos casos, lo normal es que igualmente nos molestemos con esa persona, pero la pregunta que nos tendríamos que hacer es la siguiente: ¿es justo que me enfade con una persona que no ha querido hacerme daño, o simplemente no ha sabido gestionar correctamente la situación ni encontrar las palabras adecuadas? En este punto, y siguiendo el razonamiento realizado hasta ahora, y si somos sinceros con nosotros mismos, su "ofensa" no ha sido voluntaria, simplemente ha sido una consecuencia fortuita, por lo que podemos ver que quien realmente se ha "ofendido" es nuestro *ego*, no nosotros. No sería justo que nos enfadásemos.

Un ejemplo de esta situación la tienen quienes siguen teniendo la suerte de contar con sus padres, que muchas veces hacen cosas por nosotros que nos molestan, aunque su intención es la mejor del mundo. Parémonos un poco a reflexionar sobre estas situaciones y de una forma sincera entendamos cuándo existe una ofensa real de cuándo no.

Si una ofensa no es intencionada, no deberíamos de molestarnos, y deberíamos de entender cuál es la motivación de las acciones de esa persona, porque muchas veces se realizan con las mejores intenciones, aunque nosotros no las percibamos como tal. Nos corresponde a nosotros, y de forma sincera, entender si detrás de esas acciones ha habido mala intención o no, para responder de la forma más coherente posible, aunque vuelvo a decir, si somos sinceros y no nos dejamos llevar por nuestro *ego*.

Vemos por tanto que el *ego* está muy presente en cómo percibimos lo que nos pasa. Vamos por tanto a profundizar un poco más en el concepto del *ego* y sus características.

El Ego

Podemos imaginarnos el *ego* como un guardián o un protector, es decir, algo que nos va a acompañar constantemente para cuidar de nosotros, y por consiguiente su intención o su origen es positivo para nosotros.

Este protector va a procurar que nos encontremos bien (según su perspectiva) y podrá influenciarnos tanto de forma positiva como negativa, es decir, cuando tenemos un *ego equilibrado* vamos a estar mejor protegidos que cuando nuestro *ego* está *desequilibrado* (bien sea por exceso como la arrogancia, o por defecto como la inseguridad).

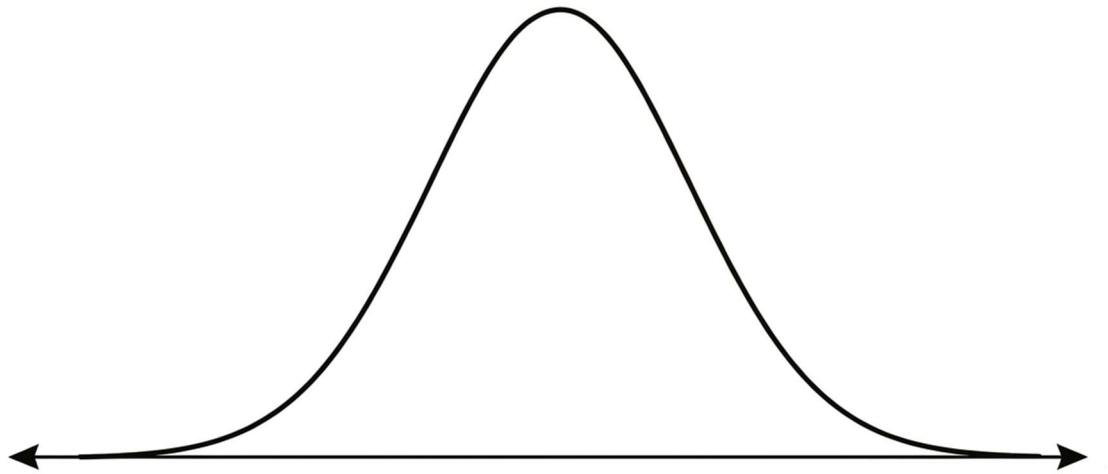
Es decir, el *ego* tiene dos comportamientos, asociado a diferentes enfoques

1- *Positivo* (equilibrado): amor propio, autoestima, autoprotección.
2- *Negativo* (desequilibrado, por exceso o defecto): soberbia, arrogancia en el caso de exceso y miedo, bloqueo, inseguridad en el caso de defecto.

La parte del *ego* que hay que anular es la negativa, ya que es la que evita la acción del *hara/corazón* y el desarrollo del flujo de forma correcta.

De una forma gráfica podemos imaginarnos la presencia del *ego* como una *Campana de Gauss invertida*, muy presente en las distribuciones de la naturaleza. En este modelo el *ego equilibrado* no produce conflictos y se encuentra en el punto central de la gráfica, que es el que muestra niveles más altos de equilibrio. Por otro lado, tenemos egos desequilibrados en ambos lados de la gráfica, en los que se muestran los niveles bajos de equilibrio (tanto a la derecha como a la izquierda) y, por consiguiente, situaciones propensas al conflicto.

Con *ego* bajo somos muy vulnerables a cualquier interacción y nos afectamos por cualquier circunstancia, y con *ego* alto somos muy arrogantes ante las situaciones que se nos presentan y por tanto propensos a generar nosotros mismos el conflicto.



De lo anteriormente indicado podríamos sacar la siguiente máxima:

Los *egos* que generan o no gestionan bien los conflictos son aquellos que están desequilibrados, por exceso o defecto (Campana de Gauss)

La cuestión en la que habría que trabajar no sería en anular los *egos* (desequilibrados) para que se resuelvan los conflictos, sino en equilibrarlos para que sean lo suficientemente estables y no permitan que se generen conflictos.

Vamos a analizar por separado las características de los egos equilibrados y desequilibrados:

Ego Equilibrado

El *ego equilibrado* es el que se encuentra en el centro de la campana de Gauss. Este *ego* está bajo control y cumple una función muy importante, que es mantener una identidad estable, autoestima saludable y confianza realista. Las emociones predominantes asociadas a un ego equilibrado son, entre otras, la seguridad interior, la autoestima, la serenidad, la empatía, la confianza etc.

Los comportamientos asociados a un ego equilibrado son, entre otros que se puedan reconocer virtudes y defectos de otras personas sin sentirse superior ni inferior, que se acepten las críticas constructivas y se aprendan de ellas, que se pueda escuchar y cooperar con los demás sin necesidad de sentirse amenazado, que se pueda celebrar el éxito ajeno y se comparta el propio sin arrogancia, que se gestione el fracaso como una parte natural del crecimiento, etc.

Ego desequilibrado

Por otro lado, cuando se tiene el ego desequilibrado puede deberse a dos aspectos, cuando se produce un desequilibrio por defecto y cuando se produce un desequilibrio por exceso, y viene representado en las colas de la campana de Gauss. En este ego la percepción se vuelve frágil, dependiente de la validación o desvirtuado por el orgullo y el miedo. Veamos las emociones predominantes en cada uno de ellos:

En un ego desequilibrado por defecto, las emociones que se manifiestan suelen asociarse a inseguridad, miedo al rechazo o al fracaso, autoestima baja, ansiedad, vergüenza o frustración constante. Los comportamientos asociados serían los que buscan aprobación y reconocimiento continuo, dependencia de logros externos para sentirse valioso, evitar mostrarse vulnerable o pedir ayuda y vivir desde el miedo y la defensa, entre otros.

En un ego desequilibrado por exceso, las emociones predominantes son el orgullo, la soberbia, la prepotencia, la envidia, la ira y el resentimiento. Los comportamientos asociados estarían representados por una necesidad de tener razón y demostrar superioridad, la negación de los errores y culpabilizar a otros, estar comparándose constantemente con

los demás, ofenderse o justificarse ante cualquier crítica y manipular o controlar para mantener su imagen, entre otros.

Esto nos viene a decir que las sensaciones de *amenaza* que nos desestabilizan muchas veces se producen por una percepción incorrecta de la realidad por parte de nuestro *ego*, es decir, nuestro *ego* desvirtúa la realidad (por exceso o por defecto) y eso es lo que nos produce sensación de miedos o amenazas.

Hemos visto la importancia del *ego* cuando participan en los conflictos emocionales (tanto de una forma equilibrada como desequilibrada), viendo que normalmente cuando nuestro *ego*, que siempre es necesario tenerlo presente, está equilibrado estamos mejor preparados para enfrentar estos conflictos, y cuando no está equilibrado nos distorsionan la realidad haciendo que seamos más propensos a los conflictos.

No podemos olvidar, como analizamos anteriormente, que los conflictos emocionales, la mayoría de las veces se deben a enfrentamiento entre *egos* y que debemos entender cómo nos afecta para poder gestionarlos de la mejor forma posible. Esta es una de las variables del conflicto que sí vamos a tener la posibilidad de "controlar" ya que podemos modificarlo a nuestro interés.

Sin embargo, hay otro elemento muy interesante que suele estar presente en los conflictos y que no se le suele prestar mucha atención, no porque podamos controlarlo (que normalmente no podemos, ya que no dependerá de nuestras acciones), sino porque de una forma muy sutil y desapercibida rige la mayoría de las veces los siguientes pasos y acciones que vamos a tener que dar, no solo a nivel de conflictos, sino también en cualquiera de las circunstancias en las que nos encontremos. Me refiero a lo que llamaremos *Orden Natural*.

El Orden Natural

El *Orden Natural* es un concepto filosófico muy amplio y bastante más arraigado en la cultura oriental, ya que en occidente tenemos pocas palabras que lo refieran. Podríamos llamarlo algo así como el "devenir de las cosas" o la "naturaleza de las circunstancias". Y la acción de respetarlo la podemos determinar como *Flujo.*

El devenir de las cosas, como concepto filosófico, es el proceso de cambio y desarrollo continuo por el que todo lo existente pasa, convirtiéndose de un estado a otro. Es la idea de que la realidad no es estática, sino un flujo constante de transformación, donde nada permanece inmutable y todo está en perpetuo movimiento. Como ya vimos con la máxima "lo único constante es el cambio", este concepto filosófico asociado a la noción de "todo fluye" se le atribuye al filósofo griego Heráclito (siglo VI a.C.).

En la filosofía oriental, en concreto cuando hablamos de *flujo* o *camino* nos referimos al concepto *Wu Wei* del taoísmo. El filósofo chino Lao Tze (siglo VI a. C.) describió en su libro *Tao Te King* el concepto de *Wu Wei*, que nos describe de una forma magistral cómo este concepto está fuertemente asociado al concepto del Orden Natural.

Podemos resumir el pensamiento *Wu Wei* como el arte de respetar el *Orden Natural*, es decir el dejar estar o dejar fluir las cosas. Esta actitud implica la aceptación del mundo por medio de la aceptación de sus reglas naturales, las cuales no deben tratar de ser cambiadas para alcanzar mayor bienestar ya que con esas acciones sólo conseguimos desequilibrar las circunstancias. *Wu Wei* no quiere decir inacción ante los hechos, se refiere más a la idea de adaptarnos a los flujos que se estén generando sin intención de cambiarlos, más bien de aprovecharlos. Es algo así como no forzar el curso natural de las cosas.

Por ejemplo, en la naturaleza, cuando las aves migratorias se desplazan no vuelan en contra del viento, aprovechan las corrientes de viento para que las desplacen, al igual que las tortugas con las corrientes marinas.

Otro ejemplo puede ser como navegar en una pequeña embarcación. Si remas realizas esfuerzo constantemente, y eso hace que te agotes. Para navegar hay que realizar un esfuerzo inicial, izar las velas y orientarlas, pero una vez hecho correctamente se fluye con el viento que está presente en ese momento, sin esfuerzo y sin agotamiento. Si cambia el viento de dirección, lo que tenemos que hacer (acción) es volver a orientar las velas para que el nuevo viento nos sea favorable, por ese motivo no es inacción, sino la capacidad de adaptarse a los cambios que se producen.

De la misma forma, cuando se realiza cualquier actividad, si nos ponemos desde un punto de vista de observador, podemos detectar los patrones y los ritmos asociados (desde un punto de vista conceptual) y una vez entendidos, actuar o no actuar dependiendo de si es el momento más oportuno o no.

Un ejemplo del día a día puede ser si quieres plantear en tu trabajo una subida de salario y estás en mitad de un proyecto en el que se están teniendo pérdidas, evidentemente no es el momento de plantearlo, es mejor que el proyecto finalice de una forma satisfactoria y después de haber conseguido con creces los objetivos, de esa forma los responsables estarán más predispuestos a tus peticiones.

Otro ejemplo trivial es cuando le planteas a tu pareja o a tus padres irte un fin de semana con tus amigos al poco de haber tenido una discusión, no es el mejor momento tampoco. Lo mejor es esperar a que las cosas vuelvan a su sitio y se calmen.

En la misma línea se pueden dar situaciones como querer comunicarse o que te obedezcan los hijos cuando les pedimos cosas, ya que a veces hacen caso y otras veces no (bien sea porque estén cansados, frustrados por un problema del colegio o lo que sea). La realidad es que, si se fuerzan las situaciones que nuestro *ego* nos está dictando, nos exponemos muchas veces a que el conflicto, lejos de solucionarse, se empeore.

En un modo más abstracto, a quien no le ha pasado que cuando queremos realizar un proyecto, una idea, un negocio etc., hay veces que las cosas "fluyen" de forma muy rápida y limpia, permitiéndonos avanzar mucho, pero hay otras veces en las que, sin saber por qué, solo nos vamos encontrando trabas y problemas que hacen que avancemos muy poco y con mucho esfuerzo. Luego, de forma misteriosa, las cosas empiezan a encajar y lo que antes era un suplicio se convierte en un disfrute que nos permite avanzar con nuestras ideas prácticamente sin esfuerzo.

El porqué de estos ritmos y el cómo no sabemos a qué se deben, pero la cuestión clave es ser capaces de percibir y entender en qué momento nos encontramos y forzar lo menos posible para que las cosas fluyan solas.

Según lo indicado, respetar el *Orden Natural* de las circunstancias es la forma de actuar por la cual se percibe cuándo es el momento de tomar acción o cuándo no. Podemos resumirlo en la siguiente frase:

> La verdadera habilidad consiste en saber detectar los flujos de las situaciones, y fluir con ellos.

En el *Anexo 1* se muestran una serie de patrones de la naturaleza asociados a flujos de elementos (ondas, partículas, fluidos, etc.) que se pueden encontrar en diferentes escalas manteniendo las mismas propiedades. Esto nos puede dar una idea de cómo son algunas de las estructuras que se materializan en la naturaleza y que se siguen desde la perspectiva del *Orden Natural*. Dejo abierta al lector la interpretación de estos patrones para, a modo de ejercicios, intentar identificar alguna de estas estructuras en las situaciones de nuestro día a día. Nos sorprenderá ver cuántas veces se repiten conceptualmente dichas estructuras en cualquier circunstancia de nuestra realidad.

La Supervivencia Cognitiva

En el apartado anterior hemos presentado un concepto muy interesante basado en la filosofía del taoísmo, que nos ayuda a entender cómo podemos resolver o enfocar los conflictos de nuestro día a día mediante el *Wu Wei*, esto es "fluyendo con el Orden Natural".

Es un enfoque muy interesante, pero para reforzar y terminar de aceptar esa idea tenemos que plantearnos si somos capaces de llegar a la misma conclusión desde una perspectiva más racionalista. Para ello vamos a analizar la naturaleza de los conflictos desde un punto de vista evolutivo, y vamos a apoyarnos en un concepto nuevo: la *Supervivencia Cognitiva*.

A lo largo de nuestra existencia hemos sido programados para preservar nuestra supervivencia, esto viene a decirnos que todo lo percibimos como amenazas que pueden atacar a nuestra capacidad de sobrevivir en los entornos hostiles en los que nos encontremos. Esto, entre otras cosas, justifica por qué le prestamos más atención a las cosas negativas que pueden comprometer nuestra integridad que a las cosas positivas, ya que normalmente el hecho de "recordar" aquellas situaciones hacía que intentáramos no repetirlas en el futuro y así vivir más, y eso se ha ido grabando en nuestro inconsciente a lo largo de los milenios de evolución. Este es el motivo por el que se denomina *sesgo de negatividad* a este comportamiento. Por tanto, podríamos decir que somos hijos de cobardes, y que gracias a eso hemos podido ir sobreviviendo a lo largo de los años.

Podríamos, por tanto, entender la *Supervivencia Cognitiva* con la siguiente definición:

> La *Supervivencia Cognitiva* es aquella reacción inconsciente que motiva nuestros pensamientos y acciones y que nos hace estar constantemente comprobando si las situaciones a las que nos enfrentamos atentan contra nuestra supervivencia o no

Ojo, esta reacción no necesariamente está asociada a riesgos reales, ya que los riesgos de nuestro día a día normalmente no son de vida o muerte, pero nuestro cerebro igualmente los percibe como una amenaza y actúa como si existieran realmente. Es una necesidad inconsciente de preservar la supervivencia en entornos hostiles (es por tanto un comportamiento evolutivo heredado).

Entendemos pues, que siempre vamos a encontrar como trasfondo el factor de la supervivencia en nuestro subconsciente. Esto nos viene a decir que en la mayoría de las circunstancias en las que nos encontremos nuestro escáner personal irá analizando si dichas situaciones atentan contra nuestra supervivencia y en caso de "percibir" que así sea entonces, de una forma involuntaria, muchas veces entraremos en conflicto.

Desmond Morris, en su libro *El mono desnudo*, refiere que los tres grandes motivos de conflicto humano son la territorialidad, la jerarquía y la sexualidad. En el instinto de la territorialidad el impulso es defender un espacio propio, en la jerarquía los rangos dentro del grupo y en la sexualidad la competencia es formar vínculos de pareja.

Por tanto, si nos paramos a pensar acerca de los conflictos de nuestro día a día (trabajo, pareja, entorno, etc.) y somos sinceros con nosotros mismos, podremos encuadrar prácticamente todos ellos en estas tres categorías.

Bien, seguimos avanzando. Ya sabemos que en todo conflicto subyace una idea en nuestro subconsciente asociado a la supervivencia, pero tenemos que profundizar aún más en qué significa eso.

Si nos vamos a otra importante máxima que ya hemos comentado de nuestro amigo Darwin en su obra *El origen de las especies*, nos decía que la especie que sobrevive no es la más fuerte ni la más rápida, sino la que más se adapta. Podremos decir entonces que la supervivencia no es un estado estático, sino un proceso dinámico de ajuste continuo, ya que, si el entorno cambia y el sistema permanece rígido, el sistema colapsa. Es

por tanto más fuerte quien gasta menos energía en su adaptación a los cambios.

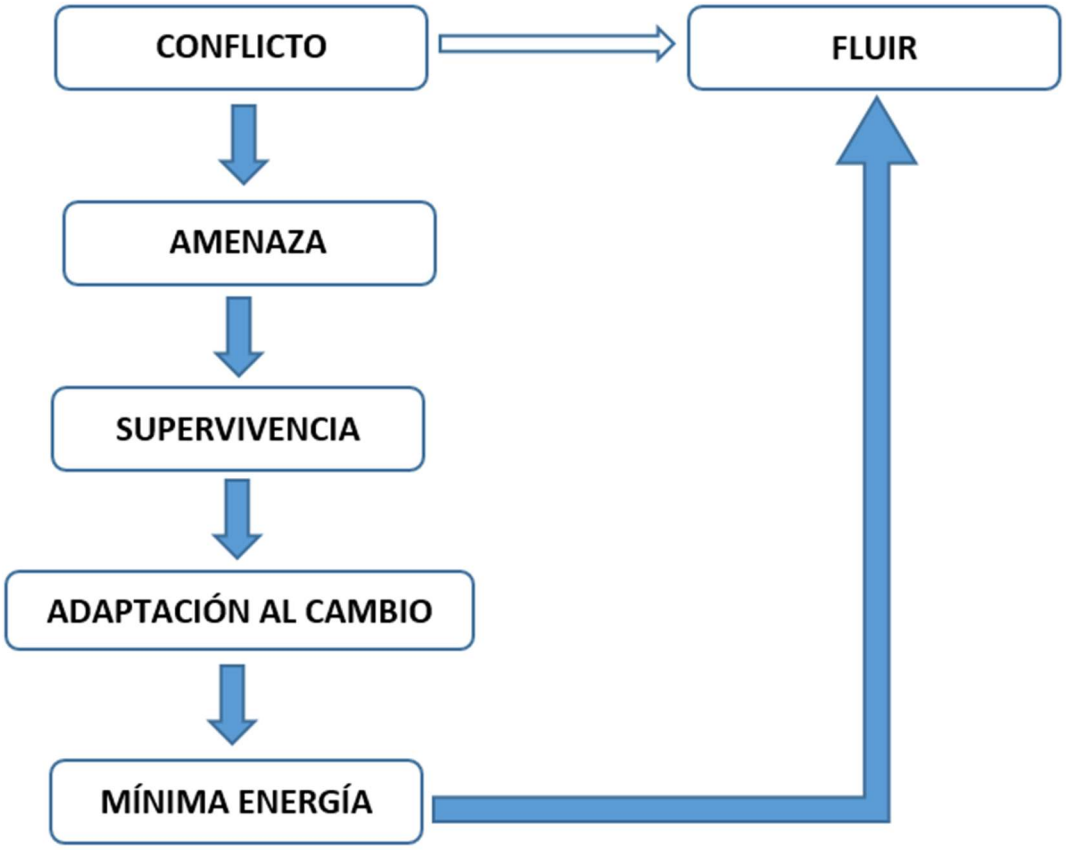
Pero aquí se plantea una pregunta conceptual interesante. ¿por qué la supervivencia está asociada a una menor cantidad de energía? Y la respuesta a esta pregunta es que “la vida es evolución” (los cambios producen transformaciones, que son las que permiten la evolución), y por eso los sistemas que pierden menos energía son los que tienen más posibilidades de cambiar y evolucionar. La evolución favorece los diseños biológicos que logran el mismo resultado vital consumiendo el menor combustible posible. Por eso minimizar la energía es la mejor opción para sobrevivir.

Interesante, la evolución nos dice que un conflicto (que compromete a nuestra supervivencia) se debe de enfocar desde una actuación basada en la mínima energía. Pero… ¿en qué sistemas se gasta la mínima energía?

La respuesta sería en aquellos que crean una coordinación que les permite el movimiento conjunto de diferentes partículas de forma natural y sin obstáculos. Y eso es una definición de *Fluir.*

Como refuerzo adicional de esta idea encontramos un principio muy importante de la física: el *principio de mínima acción* (o principio de Hamilton), el cual es una ley fundamental que establece que cualquier sistema físico se mueve siempre por la trayectoria que hace que una magnitud llamada "acción" sea la menor posible (o estacionaria) en comparación con cualquier otro camino alternativo. Es decir, de todos los caminos posibles que pueden conectar dos puntos, la naturaleza siempre usará aquel que disipe menos energía. Es un principio universal de la naturaleza aplicable tanto a la física clásica, relatividad, termodinámica y electromagnetismo y por tanto justifica el movimiento asociado tanto a las partículas, las energías, los cuerpos, las galaxias etc. Parece como si el universo nos estuviera intentando decir que debemos actuar de esta misma forma si queremos evolucionar de forma natural como él.

A modo de resumen, referimos el siguiente diagrama, en el que se ve la secuencia de razonamiento que hemos realizado para llegar a la misma conclusión que nos refería el *Wu Wei* respecto a *Fluir* con el *Orden Natural* como la actitud que debemos de tener a la hora de enfocar los conflictos. La línea horizontal nos vendría a indicar el camino del *Wu Wei*, y la línea vertical como se llega a la misma idea desde un análisis racional.



La pregunta que nos tendríamos que hacer ahora es: ¿cómo podemos desarrollar esta habilidad para poder detectar los flujos de las situaciones?

La respuesta es muy sencilla, mediante la observación.

La Observación

En cualquier circunstancia que se nos presente en la vida, percibir por dónde van las intenciones es la clave para que podamos actuar de la forma más correcta posible.

Mi padre me lo expresaba, desde la sabiduría popular, indicando que siempre "hay que ver por dónde van los tiros". Lo importante es saber darnos cuenta de esto, pero de una forma consciente, porque sobre eso es sobre lo que vamos a trabajar. Es decir, no reaccionar sin pararse a analizar las intenciones de las personas involucradas que dan lugar a las acciones que puedan, o no, afectarnos. Implica un ejercicio de abstracción consciente, al igual que en la técnica de *Aikido* hay que percibir por dónde van los flujos del ataque para unificarnos con ellos.

Una vez que se percibe y se visualiza el *flujo* de las circunstancias (como ejercicio de imaginación) se detecta qué patrón sigue y como consecuencia se puede determinar qué estrategia utilizar o qué acción tomar. Para poder hacerlo de una forma efectiva debemos tomar una actitud de *observador*.

Para ser buenos observadores debemos posicionarnos fuera del conflicto, no dejarnos llevar por las emociones asociadas, ya que de esa forma podremos analizar sin alterar qué es lo que está pasando. Esto implica equilibrar nuestro *ego* y que no se vea asociado a comportamientos subjetivos (miedos, orgullo, soberbia, arrogancia...) y, por tanto, nos permite analizar la situación desde fuera.

Una vez que nos convertimos en observadores ocurren tres cosas:

Por un lado, al ser observadores no podemos posicionarnos en el conflicto, es decir, no podemos alterarlo, por ese motivo nuestro *ego* se encuentra equilibrado, ya que si se encontrara desequilibrado alteraríamos aquello que estamos observando.

Por otro lado, al ser observadores no debemos percibir amenaza (en este punto no se activa lo que comentábamos anteriormente de

Supervivencia Cognitiva, y por tanto no percibimos amenazas que puedan afectar a nuestra integridad o status quo), somos meros testigos de un conflicto que estamos analizando, es algo así como si el problema no fuera con el observador. Un ejemplo de esto pueden ser las terapias de pareja. Ante un conflicto en una pareja, una tercera persona se posiciona de observadora neutra y sin sentirse posicionada en ninguna de las dos partes, de esa forma podrá analizar la problemática desde mejor perspectiva que la de los afectados.

Y, por último, en una posición de observador, con un ego equilibrado y sin sentirnos amenazados, estamos en disposición de poder detectar los *patrones* asociados a las circunstancias. Este último punto es muy importante, porque la habilidad que tengamos de detectar los patrones es la que nos permitirá utilizar las estrategias adecuadas para gestionar los conflictos. Si no sabemos qué es lo que está pasando no podremos reaccionar correctamente.

Resumiendo, en una actitud de *observador*, con un *ego* equilibrado y sin sentirnos amenazados, somos capaces de detectar patrones de conducta que posteriormente procederemos a analizar. Estos patrones no los detectamos cuando nos encontramos inmersos en el conflicto, pero sí desde una posición externa.

Lo podemos resumir de la siguiente forma:

Desde la perspectiva del observador:
- El ego se encuentra equilibrado
- No se perciben amenazas
- Se es capaz de detectar patrones

En el *Anexo 3* vienen desarrollados algunos de los métodos de observación establecidos desde el enfoque de la *Inteligencia Emocional*, para aquellos que quieran profundizar un poco más.

Conclusiones

A lo largo de este estudio, si agrupamos las ideas que hemos estado desarrollando hasta ahora, tanto desde el punto de vista del *Aikido* como su interrelación con la perspectiva de los conflictos emocionales, podemos llegar a una serie de conclusiones interesantes que vamos a intentar sintetizar de la forma más completa posible, resumiéndolas finalmente en un "decálogo" a modo de recordatorio.

CONCLUSIÓN 1:
Todo parte del *hara*, todo parte del *corazón.*

Es decir, toda acción de resolución de conflicto comienza con una intención sincera de resolución desde el corazón del afectado. Según lo indicado, lo primero que tendríamos que preguntarnos es lo siguiente: ¿realmente, de corazón, quiero resolver el conflicto?, porque si la respuesta sincera fuera que no, las acciones que tomemos no van a poder conseguir el objetivo, ya que no nos van a poder conectar con el centro del adversario. En esa circunstancia lo mejor simplemente es evitar el conflicto, es decir, intentar que no se den las circunstancias que puedan dar lugar al conflicto.

Se nos plantea pues nuevamente un dilema, en el cual debemos de determinar si pretendemos realmente a resolver el conflicto o no. No nos podemos quejar si no se resuelve un conflicto que realmente no queremos que se resuelva.

CONCLUSIÓN 2:
Los *haras* se reconocen, los *corazones* se reconocen.

Una vez iniciada nuestra voluntad para resolver un conflicto, se debe de establecer una comunicación de *corazón* a *corazón* (ya que, en el *Aikido*, el *hara* del *tori* se debe de conectar con el *hara* del *uke*). Una vez hecho esto es cuando se puede establecer los mecanismos de resolución, no antes. Si no se establece esta comunicación previa, las acciones que se tomen no tendrán un efecto sincero y, por consiguiente, práctico.

CONCLUSIÓN 3:
La polaridad implica un ego individual, la unificación implica un ego colectivo. Como consecuencia, cuando el ego defiende unos intereses comunes desaparece el conflicto. Por ese motivo debemos encontrar un punto de encuentro común para ambas partes.

CONCLUSIÓN 4:
Ante un conflicto debemos de observar dos enfoques antes de juzgar:

1- Externo: qué es lo que le motiva para que me ataque (busca origen emocional que da origen a su acción).
2- Interno: por qué me siento atacado frente a su acción (busca por qué hay una resistencia de nuestro ego).

CONCLUSIÓN 5:
La secuencia lógica para la resolución de conflictos emocionales nos muestra lo siguiente:

- Un conflicto se resuelve cuando se integran las partes enfrentadas (no cuando se esquiva)
- Para integrarlas hay que incidir sobre el origen de las intenciones del atacante
- Para que realmente se pueda controlar la acción tiene que partir de nuestro corazón (comunicación entre centros)
- Para que nuestro corazón pueda actuar hay que equilibrar el ego (es lo que lo bloquea)
- Para poder equilibrar el ego hay que observar y "escuchar" los ataques (sin juicio)
- Para "escuchar" los ataques hay que respetar los flujos del ataque iniciales (*Wu Wei*)
- *Wu Wei* implica actuar en sincronía con el Tao, el *Orden Natural*

Por tanto, podemos concluir que los conflictos se resuelven cuando se fluye con el *Orden Natural*.

CONCLUSIÓN 6:
La verdadera habilidad consiste en saber detectar los flujos (patrones naturales o de conducta) de las situaciones, y fluir con ellos.

Para ello debes ser *observador*, lo cual implica un ego equilibrado, no percibir amenazas y tener la capacidad para detectar patrones.

CONCLUSIÓN 7:
El que mejor resuelve los conflictos es aquel que actúa de manera que no se los encuentre en el camino.

La mejor manera de evitar los conflictos es evitando, o minimizando, las circunstancias que los generan.

CONCLUSIÓN 8:
En resumen: resolver los conflictos emocionales implica, por un lado, evitar o minimizar las circunstancias que los generan y, por otro, tener una actitud de observador (características cognitivas: ego equilibrado, no percibiendo amenazas y detectar patrones) y fluir (característica intuitiva: respetar el orden natural/mínima energía).

CONCLUSIÓN 9:
Se pueden agrupar los resultados de las conclusiones anteriores en la siguiente **Fórmula del Conflicto**:

$$Conflicto = \frac{Número\ de\ exposiciones\ conflictivas}{Observación\ x\ Flujo}$$

Donde

- Observación (*parámetro cognitivo*: ego equilibrado, no percibir amenazas y detectar patrones)
- Flujo (*parámetro intuitivo*: respetar el orden natural/mínima energía)

Esto quiere decir que un conflicto se incrementará si nos exponemos a un mayor número de situaciones conflictivas. Por otro lado, al ser inversamente proporcional, el conflicto también se incrementará si

tenemos poca actitud de observación (percibiendo amenazas, con un ego desequilibrado y sin capacidad de detectar patrones) y no respetamos el orden natural de las circunstancias que generan los conflictos.

Es importante referir dos factores que se observan de dicha fórmula. Por un lado, si el número de exposiciones es muy alto, hay que valorar alejarse de esa situación ya que por mucho que se maximice la observación y el flujo siempre habrá conflicto. Por otro lado, el denominador implica dos elementos que se multiplican (observación y flujo), si alguno de ellos es nulo no nos valdrá a resolver el conflicto. Esto quiere decir que, si solo observamos, o solo respetamos las circunstancias no nos vale, hay que aplicar ambos conceptos a la vez, en mayor o menor medida, pero los dos.

Adicionalmente, podemos decir que la Armonía (o concordia) es lo opuesto o lo inverso al conflicto. Si quisiéramos expresarla como una fórmula sería así:

$$Armonía = \frac{1}{Conflicto}$$

Por tanto, si quisiéramos establecer una **Fórmula de la Armonía** sería de la siguiente forma:

$$Armonía = \frac{Observación\ x\ Flujo}{Número\ de\ exposiciones\ conflictivas}$$

Esto quiere decir que un entorno armónico se desarrollará si tenemos una actitud de observación (ego equilibrado, no percibir amenazas, y detectar patrones) y respetamos el orden natural de las circunstancias que generan los conflictos (mínima energía). Por otro lado, al ser inversamente proporcional, un entorno armónico también se incrementará cuanto menos nos expongamos a situaciones conflictivas.

Como justificación a la fórmula indicada, ampliamos en el *Anexo 2* el desarrollo de la ecuación del conflicto desde un punto de vista probabilístico.

CONCLUSIÓN 10:

Regla de la Autorreflexión: Todas estas conclusiones no tienen ningún sentido si no realizamos una reflexión sincera y profunda con nosotros mismos y llegamos a aceptar que en la mayoría de los conflictos, de alguna forma, por mínima que sea y debido normalmente a nuestros egos, nosotros somos parte del problema.

Si actuamos así nuestra percepción del problema se disipa y nos permitirá ser capaces de ver otras formas y otros caminos para su resolución.

DECÁLOGO DEL DILEMA DE LA DUALIDAD:

1- Todo parte del *hara*, todo parte del *corazón*
2- Los *haras* se reconocen, los *corazones* se reconocen
3- Para resolver un conflicto hay que cambiar de un *ego* personal a un *ego* colectivo
4- Todo conflicto tiene un enfoque externo y otro interno. Reconoce la motivación de ambos
5- Los conflictos se resuelven cuando se fluye con el *Orden Natural*
6- La verdadera habilidad es la capacidad de detectar patrones (ser observador)
7- Actúa de modo que no te encuentres conflictos en tu camino
8- Resumen: la clave para resolver conflictos consiste en, por un lado, minimizar las situaciones de conflicto, y por otro lado ser observador (parámetro cognitivo: ego equilibrado, no percibir amenazas y detectar patrones) y fluir (parámetro intuitivo: respetar el orden natural/mínima energía)
9- Fórmulas obtenidas:

$$Conflicto = \frac{Número\ de\ exposiciones\ conflictivas}{Observación\ x\ Flujo}$$

$$Armonía = \frac{Observación\ x\ Flujo}{Número\ de\ exposiciones\ conflictivas}$$

Donde

- Observación (parámetro cognitivo: ego equilibrado, no percibir amenazas y detectar patrones)
- Flujo (parámetro intuitivo: respetar el orden natural/mínima energía)

10- Regla de la Autorreflexión: Todo esto solo funciona si hacemos una reflexión sincera con nosotros mismos

3 - Áreas de aplicación

En este capítulo os propongo un enfoque práctico, ya que podemos aplicarnos a nosotros mismos los conceptos analizados. Su finalidad consiste en reconocer patrones de estructuras y ver casos de éxito (qué estrategias aplican) y casos de no éxito (donde se ha producido el problema).

En el desarrollo de este estudio observé que las personas con las cuales estuve hablando (que son de áreas profesionales muy diferentes), cuando les consultaba acerca de conflictos emocionales que habían tenido y cómo habían reaccionado ante ellos, les costaba responder, porque a pesar de haber sido partícipes en su desarrollo no les resultaba fácil describir las fases ni las acciones asociadas a dichas situaciones. Esto me mostró una conclusión muy interesante, y es que, normalmente no nos paramos a pensar en nuestros conflictos ni cómo queremos resolverlos, bien sea por pudor (causado por ego bajo) convicción de que estamos en posesión de la verdad (causado por ego alto) o por falta de autorreflexión (no tener capacidad de observación).

Para el análisis de los diferentes casos nos vamos a apoyar en la siguiente plantilla, que nos ayudará a poder identificar cada uno de los elementos referidos anteriormente. El ejercicio de análisis básicamente consistirá en ir rellenando cada uno de los apartados indicados, para lo cual deberíamos de reflexionar (desde una perspectiva como observador) sobre los elementos que lo componen y detectar tanto patrones como actuaciones y evoluciones, no solo por nuestra parte, sino por la parte de cada uno de los actores implicados en el conflicto. Es un ejercicio complicado, no lo niego, pero una vez que se consigue entrar en la dinámica nos resultará cada vez más fácil de detectar y aplicar.

Este capítulo, por tanto, no está enfocado a ser un capítulo de lectura continuada, sino que debe de leerse a modo de consulta sobre el área en la que se quiera trabajar, en la cual se dará unas pinceladas genéricas que cada lector deberá de adaptar a su circunstancia concreta.

PLANTILLA PRÁCTICA

Posibles situaciones conflictivas:

- El entorno social (las amistades, gente desconocida, otras culturas)
- El entorno laboral (los grupos de trabajo, los clientes, competencia)
- El entorno familiar (los familiares, la pareja, los hijos)
- El entorno personal (los miedos, el estrés, las enfermedades)

Descripción de situación conflictiva: (entorno/personas)

Análisis: (contexto/motivos)

Grado de exposición al conflicto:

Observación: (patrones detectados):

Flujo: (acciones propuestas)

Evolución:

En el *Anexo 5* voy a dejar esta plantilla adaptada para que se pueda utilizar a nivel personal a modo de anotaciones. Es un modelo de referencia, la finalidad es estructurar las diferentes partes que estemos analizando de un conflicto, las medidas que tomamos y la evolución que siguen, pero os animo a que definái la que más se adapte a vuestra forma de reflexionar.

Una vez que tengamos claras cuáles deben de ser las preguntas que tenemos que hacernos, podremos ver en qué áreas podemos aplicarlas.

Para ello, se van a proponer diferentes entornos, de mayor extensión a menor extensión, es decir, desde un rango más amplio de interacciones con terceros hasta la interacción exclusivamente nuestra a nivel personal. En cada uno de los entornos (social, laboral, familiar y personal) se propondrán de forma aleatoria y a modo de ejemplos diferentes casuísticas generales, sin entrar en particularidades, con la intención de dar a entender cómo podemos aplicar los conceptos de nuestro estudio en un hipotético caso. No se pretende que se siga al pie de la letra lo indicado, sino que cada una de las circunstancias se puedan adaptar a las realidades del lector.

Se propone, pues, que seamos cada uno de nosotros los que determinemos en qué circunstancias nos encontramos y cómo podemos aplicar los mecanismos de resolución de conflicto referidos con anterioridad. Por ese motivo únicamente se va a analizar de forma esquemática y según el orden indicado en la plantilla las ideas principales asociadas a la problemática. Exceptuando un ejemplo de caso práctico desarrollado al comienzo, a modo de referencia, el resto de análisis será únicamente conceptual y genérico.

Es importante recordar, como comentamos en las conclusiones, que todo este estudio no tiene ningún sentido si no realizamos una reflexión sincera y profunda con nosotros mismos y llegamos a aceptar que en la mayoría de los conflictos, de alguna forma, por mínima que sea y debido normalmente a nuestros egos, nosotros somos parte del problema. Si actuamos así nuestra percepción del problema se disipa y nos permite ser capaces de ver otras formas y otros caminos para su resolución.

¿Con qué herramientas contamos?

Para el desarrollo de este capítulo, nos vamos a apoyar en diferentes herramientas que van a completar el análisis que hemos realizado. Me refiero a las áreas de la *Inteligencia Emocional*, y la *Ingeniería Social*.

Cada una de estas herramientas es en sí un mundo de estudio independiente del cual hay mucha bibliografía escrita, y muy interesante. Refiero alguna de ellas al final del libro y os invito a que la estudiéis por vuestra cuenta, ya que no hay nada mejor que aprender de ellas de mano de las grandes personalidades que la desarrollaron.

Para nuestro estudio he preferido dejar una breve referencia de cada una de ellas en los anexos, y referir los conceptos concretos que estemos utilizando en cada uno de los apartados. Por tanto, nos apoyaremos en los siguientes anexos:

Anexo 3 – La Inteligencia Emocional (nos ayuda a entender nuestras emociones y las de los demás).

Anexo 4 – La Ingeniería Social (nos enseña a saber detectar intenciones y comportamientos de otras personas que nos pueden afectar negativamente o generar conflicto).

Pues bien, una vez que ya tenemos nuestras conclusiones de cómo enfocar la resolución de conflictos y disponemos de una caja de herramientas con estrategias para poder entender las situaciones y saber cómo aplicar nuestras acciones vamos a realizar la inmersión en su aplicación práctica en diferentes áreas.

Aunque vamos a proponer unos escenarios genéricos, os invito a que cada uno de vosotros y vosotras "adaptéis" lo que vamos a ver a situaciones reales que estéis viviendo o que conozcáis de vuestro entorno y, de una forma sincera, identificar si las acciones que estamos realizando sobre ellas son las más adecuadas. En cualquier caso, vamos a mostrar, a modo de ejemplo, un caso práctico desarrollado para entender la idea de este capítulo.

Caso práctico desarrollado

Entorno familiar: El conflicto de expectativas profesionales padre/hijo
Exposición: alta (interacciones frecuentes).
Observación: baja (ego percibe amenaza "no respetan mis decisiones ni mis perspectivas de futuro").
Flujo: bajo (se enfrentan dos puntos de vista generacionales distintos).
Resolución:

- aumentar observación (detectar las preocupaciones asociadas a los padres respecto a la protección de sus hijos)
- aumentar flujo (entender que las reacciones de los padres están basadas en componentes generacionales pasados. Intentar explicar que las circunstancias actuales son distintas. Solicitar que respeten las decisiones que cada uno quiera tomar en su vida. Hacerles partícipes en los cambios a modo de consejeros).

Escenario:

David es un joven entusiasta de 34 años. Lleva ocho años trabajando en un banco con un sueldo estable y proyección corporativa. Sin embargo, se siente profundamente insatisfecho y ha decidido dar un giro a su carrera: dejar la banca para lanzar su propio proyecto de consultoría ambiental. Llevaba meses preparando la transición en secreto y acaba de comunicar la noticia a su familia durante la comida en una visita.

Su padre, Antonio de 68 años, pertenece a una generación que priorizaba la seguridad, la permanencia y el esfuerzo tradicional. Tras haber trabajado cuatro décadas en la misma empresa para garantizar que a sus hijos no les faltara nada, la decisión de David le genera un pánico instintivo que traduce inmediatamente en hostilidad y desconfianza.

Se produce un choque entre la necesidad de protección y control de un padre frente a la necesidad de autonomía y realización personal de un hijo adulto.

Resolución por polarización:

Al escuchar la noticia en la mesa, Antonio deja caer los cubiertos con estruendo, niega con la cabeza y lanza una crítica frontal cargada de descalificación:

—Pero ¿cómo se te ocurre cometer semejante locura? Con lo que nos costó a tu madre y a mí pagarte la carrera, y lo difícil que está la vida hoy, dejas un trabajo fijo en un banco por una aventura que no va a ninguna parte. Siempre has sido un "cabeza loca" que no sabe valorar la estabilidad.

El ataque de Antonio entra con fuerza devastadora, desvaloriza la trayectoria de David, ataca su madurez y le adjudica una deuda moral respecto al sacrificio de sus padres.

David interpreta las palabras de su padre como un juicio destructivo a su inteligencia y a su libertad, haciéndole saltar de la mesa indignado:

—¡Es que tú no entiendes nada de cómo funciona el mundo hoy en día! Estás atrapado en la mentalidad del siglo pasado. Llevo ocho años amargado en una oficina para complacerte y ya no tengo veinte años. Si no eres capaz de alegrarte por mi felicidad o de apoyarme, prefiero no volver a hablarte de mi vida.

Finalmente, las dos posturas se atrincheran en la incomunicación. Antonio se siente ignorado y con una falta de respeto tras una vida de sacrificios. Por otro lado, David se marcha de la casa familiar con una mezcla de rabia y culpa que empaña la ilusión de su nuevo proyecto. La comida termina en un silencio tenso y la relación familiar queda congelada durante meses.

Resolución por unificación:

Al escuchar la acusación de "cabeza loca", David siente el pinchazo en el orgullo y la urgencia de defenderse. Sin embargo, hace una respiración pausada y guarda silencio durante tres segundos. Utiliza ese espacio para observar la escena desde fuera y se da cuenta de que la agresividad de Antonio no busca destruirlo, sino que es la forma torpe en la que su padre expresa el pánico que le produce ver a su hijo renunciar a la seguridad que a él tanto le costó construir.

David no rebate los argumentos de su padre ni cuestiona su mentalidad. Hace un esfuerzo e intenta situarse en su mismo plano emocional:

—Papá, entiendo perfectamente que te asuste esta decisión. Sé lo mucho que habéis trabajado tú y mamá para que yo tuviera la seguridad que vosotros no tuvisteis, y comprendo que desde fuera esto parezca un riesgo innecesario.

Antonio, que estaba preparado para una discusión acalorada donde imponer su experiencia, se encuentra de pronto sin un contrincante contra el que luchar. La carga de indignación pierde su inercia. Su postura corporal se relaja, suspira profundamente y su tono de voz pasa de la bronca a la preocupación genuina:

—Es que el mundo está muy mal, hijo... No quiero verte pasar por momentos difíciles o que te arrepientas dentro de unos años.

Con la emoción encauzada y el canal de afecto abierto, David redirige la conversación para dar tranquilidad a su padre sin renunciar a su decisión ni pedir permiso:

—Sé que te preocupa mi futuro porque me quieres, y te lo agradezco. No he tomado esta decisión a la ligera, llevo un año ahorrando un colchón económico, tengo ya tres clientes firmados para empezar y un plan de negocio analizado al detalle. Me encantaría que esta semana saquemos un rato para tomar un café juntos, te enseño el proyecto con calma y me

das tu opinión sobre la parte financiera. Tu experiencia en la vida me vendría muy bien.

Gracias a la postura unificadora de David se consigue lo siguiente:

- Se disuelve la culpa: David no necesita romper la relación con sus padres para reafirmar su independencia.

- Se transforma el rol del padre: Antonio deja de ser un "juez censor" para convertirse en un consejero respetado, calmando su angustia al ver que su hijo actúa con prudencia y planificación.

- Se eleva la madurez de la relación: La relación evoluciona de un esquema jerárquico (padre-niño) a una relación entre dos adultos que se respetan en sus diferencias.

Éste es un hipotético caso de conflicto en entorno familiar. Se ha desarrollado con detalle para que se pueda entender la dinámica que se propone en este capítulo y se pueda encuadrar los tres elementos que analizamos en la plantilla (exposición, observación y flujo).

A partir de aquí vamos a mostrar distintos casos en los que vamos a plantear, a modo resumido, la aplicación de la plantilla, para que podáis poner vosotros el contenido y os pueda ayudar a enfocar y resolver adecuadamente estas situaciones.

Ahora el protagonista eres tú.

El entorno social

El entorno social es un espacio donde los conflictos se manifiestan de manera sutil pero constante, porque la exposición a interacciones con amistades, desconocidos y personas de otras culturas es inevitable. Cada encuentro social activa dinámicas de aceptación, pertenencia y comparación, y en ese terreno el ego suele reaccionar con fuerza. Por eso solemos interpretar los juicios externos como amenazas, las diferencias como ataques y la falta de atención como rechazo. Cuando el ego domina, la observación se bloquea y el flujo natural de las relaciones se interrumpe, generando tensiones que pueden derivar en aislamiento, rivalidad o incomodidad.

La polaridad aparece cuando cada persona defiende su posición desde el ego individual, sugiriendo que "yo debo ser aceptado", "yo tengo razón", "mi cultura es superior". Esa polaridad genera separación y rechazo. La unificación, en cambio, surge cuando el ego se orienta hacia lo colectivo, es decir, cuando se entiende que los intereses comunes, la convivencia, el respeto, la empatía, están por encima de las diferencias individuales. En ese momento, el conflicto se disuelve porque la energía deja de estar enfocada en la defensa y se dirige hacia la integración.

La observación es esencial para comprender el origen de los conflictos sociales. Sin ella, las personas reaccionan desde la percepción de amenaza, es decir, un comentario se interpreta como crítica, una diferencia cultural como falta de respeto, un silencio como desprecio. Observar sin juicio permite detectar patrones más profundos, como la necesidad de pertenencia, el deseo de reconocimiento, la búsqueda de conexión. Cuando se logra observar con claridad, se entiende que detrás de cada acción social hay una intención que no necesariamente es agresiva, sino que responde a motivaciones humanas universales.

En estos contextos, es importante tener en cuenta que, como comentamos anteriormente, se suele activar el concepto de *Supervivencia Cognitiva*, es decir, que detectemos situaciones que desconozcamos o que no lleguemos a entender como amenazas a

nuestra supervivencia o nuestro status quo (no necesariamente asociadas a situaciones reales, la mera percepción de esa idea directamente activa nuestra alerta y rechazo). El hecho de conocer estas reacciones en sí mismas nos ayuda a detectarlas y reconocerlas cuando no necesariamente suponen un riesgo para nosotros, así, desde una perspectiva de observadores, podremos llegar a gestionarlas de una forma más inteligente.

El flujo en el entorno social implica aceptar que las dinámicas de interacción tienen ritmos propios, como amistades que se fortalecen o se enfrían, desconocidos que se convierten en aliados o permanecen en la distancia, culturas que se expresan de maneras distintas. Cuando se intenta imponer un control absoluto, exigir atención constante, forzar aceptación, rechazar diferencias, el flujo se bloquea y el conflicto aumenta. Fluir significa respetar esos ritmos, aceptar que no todos los vínculos tienen la misma intensidad y que la diversidad es parte del orden natural. Por tanto, en estos contextos hay que dejar que las relaciones se organicen de manera espontánea, sin forzar ni resistir, permitiendo que la conexión surja de manera auténtica.

Vamos a ver algunos ejemplos prácticos generales.

El contexto social

Problemas emocionales típicos:

- Presión social: necesidad de encajar en normas o expectativas.
- Juicios externos: miedo a ser criticado o rechazado.
- Comparaciones constantes: mostrar la propia vida frente a la de otros (sobre todo en redes sociales).
- Falta de autenticidad: actuar sin criterio propio para ser aceptado.
- Exposición excesiva: saturación de interacciones que generan desgaste emocional.

Ejemplo 1: Una persona siente presión por encajar en un grupo social.
Exposición: alta (interacciones frecuentes).
Observación: baja (ego percibe amenaza "no me aceptan").
Flujo: bajo (se fuerza la adaptación a encajar en los grupos).
Resolución:

- aumentar observación (detectar roles dentro del grupo).
- aumentar flujo (respetar que cada grupo tiene su orden e integrarse en las mismas dinámicas existentes).

Ejemplo 2: Alguien se siente juzgado por su estilo de vida.
Exposición: media.
Observación: baja (ego percibe ataque).
Flujo: bajo (se responde defensivamente).
Resolución:

- aumentar observación (ver origen del juicio por parte de las personas que critican e intentar contextualizar y entender los motivos asociados a esas actitudes).
- aumentar flujo (transmitir que hay que aceptar la diversidad, entender que no se les puede caer bien a todas las partes y en caso de incomodidad separarse del entorno que critica).

Conclusiones:
En el entorno social los conflictos nacen de la presión por encajar y del miedo al juicio. En este contexto hay que respetar las dinámicas sociales, aceptando que no todos los grupos ni personas tienen que compartir los mismos valores.

Las amistades

Problemas emocionales típicos:

- Expectativas desiguales: uno espera más atención o apoyo que el otro.
- Celos o rivalidad: comparaciones entre logros personales.
- Falta de comunicación: silencios o malentendidos prolongados.
- Desconfianza: dudas sobre la lealtad o sinceridad.
- Distancia emocional: pérdida de conexión con el tiempo.

Ejemplo 1: Un amigo no responde a mensajes con frecuencia.
Exposición: media.
Observación: baja (ego percibe rechazo).
Flujo: bajo (se exige respuesta).
Resolución:

- aumentar observación (ver causas reales de la actitud de la otra parte, como preocupaciones, circunstancias, etc.).
- aumentar flujo (entender y aceptar que los motivos no necesariamente están relacionados con la persona afectada. Si se da la oportunidad es conveniente conversar de modo tranquilo y constructivo con la otra parte para aclarar las circunstancias).

Ejemplo 2: Rivalidad entre amigos por logros profesionales.
Exposición: media-alta.
Observación: baja (ego competitivo).
Flujo: bajo (se fuerza comparación).
Resolución:

- aumentar observación (valorar talentos distintos de ambas partes en distintas áreas, no solo la que se está analizando).

- aumentar flujo (aceptar que los triunfos de la otra parte no afectan a los triunfos de uno mismo y valorar que es más importante la amistad que los logros profesionales, ya que los trabajos cambian a lo largo de la vida y las amistades son un valor a cuidar).

Conclusiones:
En las amistades los conflictos surgen de expectativas y comparaciones. En este contexto hay que entender los ritmos naturales de cada relación, aceptando que cada amistad tiene su propio ciclo.

Gente desconocida

Problemas emocionales típicos:
- Desconfianza inicial: miedo a ser engañado o atacado.
- Prejuicios: juicios rápidos basados en apariencia o estereotipos.
- Falta de empatía: dificultad para conectar con alguien nuevo.
- Choque de límites: incomodidad por invasión de espacio personal.
- Ansiedad social: temor a interactuar con desconocidos.

Ejemplo 1: Alguien se siente incómodo hablando con desconocidos en un evento.
Exposición: media.
Observación: baja (ego percibe amenaza).
Flujo: bajo (se evita interacción).
Resolución:
- aumentar observación (ver patrones de interacción social, observar si solo le pasa a la persona afectada o si se está en un encuentro en el que poca gente se conoce y es normal hablar con desconocidos, como en un congreso o una exposición).
- aumentar flujo (aceptar que la incomodidad es natural y buscar un punto de comunicación común entre las personas, como se indican en el patrón de capas indicado en el *Anexo 1*).

Ejemplo 2: Prejuicio hacia una persona por su apariencia.
Exposición: baja.
Observación: baja (es el ego quien juzga).
Flujo: bajo (se bloquea conexión).
Resolución:

- aumentar observación (escuchar y observar sin juicio para ver cómo se comporta la persona).
- aumentar flujo (aceptar diversidad y respetar que la gente puede manifestarse de muchas formas distintas a la nuestra. Si la persona no molesta o no atenta contra la integridad no hay motivo para la desconfianza. Este comportamiento inconsciente es el que hemos referido anteriormente en *Supervivencia Cognitiva*).

Conclusiones:
Con desconocidos, los conflictos nacen de prejuicios y percepciones de amenaza. En este contexto hay que aceptar la incertidumbre como parte del orden natural y no juzgar anticipadamente hasta conocer mejor a las personas con las que nos estamos relacionando.

Otras culturas

Problemas emocionales típicos:

- Choque cultural: diferencias en valores, costumbres y creencias.
- Estereotipos: prejuicios hacia otras culturas.
- Falta de comprensión: dificultad para interpretar comportamientos distintos.
- Resistencia a la diversidad: rechazo a lo diferente.
- Sentimiento de amenaza: miedo a perder identidad propia.

Ejemplo 1: Un viajero se siente incómodo con costumbres distintas.
Exposición: media.
Observación: baja (ego percibe amenaza).
Flujo: bajo (se fuerza rechazo).

Resolución:

- aumentar observación (es importante conocer y detectar los patrones culturales asociados al país. Antes de viajar a un sitio, es conveniente informarse de cómo son las costumbres y la forma de actuar de la gente en los lugares que visitemos).
- aumentar flujo (aceptar diversidad como orden natural, sin juzgar. Participar de sus actividades y procurar integrarse y respetar sus normas culturales, no imponer las nuestras).

Ejemplo 2: Conflicto en un equipo multicultural por estilos de trabajo distintos.

Exposición: alta.

Observación: baja (ego percibe amenaza a su forma de trabajar).

Flujo: bajo (se intenta imponer un estilo).

Resolución:

- aumentar observación (informarse previamente del origen cultural de las diferencias).
- aumentar flujo (comentar abiertamente con los grupos de trabajo la forma de interaccionar con el resto de compañeros planteando planes de acción en los aspectos que puedan crear confusiones. Realizar seguimientos rutinarios de mejora).

Conclusiones:

En la interacción con otras culturas los conflictos surgen de choques de valores y percepciones de amenaza. En este contexto hay que respetar la diversidad, aceptando que cada cultura tiene sus propias dinámicas y que ninguna cultura está por encima de las demás. Todas deben ser respetadas y respetuosas con las demás, sobre todo cuando se encuentran acogidas por motivos de movilidad.

El entorno laboral

El entorno laboral es uno de los espacios donde los conflictos se manifiestan con mayor frecuencia, porque la exposición es constante, bien sea por jornadas diarias, responsabilidades compartidas, presión por resultados y convivencia con compañeros, jefes y clientes. Esa exposición convierte al trabajo en un terreno fértil para que el ego se active. El ego interpreta las exigencias como amenazas, las comparaciones como ataques y las jerarquías como imposiciones, como comentamos anteriormente, en estos escenarios también se activa la *Supervivencia Cognitiva*, con la particularidad de que en este contexto no existe una amenaza real a nuestra integridad, todo son percepciones que activan los mismos mecanismos. Cuando el ego domina, la observación se bloquea y el flujo natural de la organización se interrumpe, generando tensiones que se acumulan y se transforman en estrés, rivalidad o desmotivación.

La polaridad aparece cuando cada miembro defiende su posición desde el ego individual, como comentarios del tipo “yo merezco más”, “yo tengo razón” o “yo soy el que manda”. Esa polaridad genera competencia destructiva y separación. La unificación, en cambio, surge cuando los objetivos se orientan hacia lo colectivo, cuando se entiende que los intereses comunes como el éxito del proyecto, el bienestar del equipo, la sostenibilidad de la empresa etc., están por encima de las diferencias individuales. En ese momento, el conflicto se disuelve porque la energía deja de estar enfocada en la defensa de cada una de las partes y se dirige hacia la integración.

La observación es clave para comprender el origen de los conflictos laborales. Sin ella, los trabajadores reaccionan desde la percepción de amenaza, por ejemplo, un compañero que recibe reconocimiento es visto como un rival, una crítica se interpreta como un ataque personal, un cambio organizativo se percibe como una pérdida de control. Observar sin juicio permite detectar patrones más profundos, como la necesidad de valoración, la búsqueda de seguridad, el deseo de pertenencia. Cuando se logra observar con claridad, se entiende que

detrás de cada acción hay una intención que no necesariamente es agresiva, sino que responde a motivaciones humanas universales.

El flujo en el entorno laboral implica aceptar que las dinámicas de trabajo tienen ritmos propios, ya sea proyectos que avanzan y retroceden, decisiones que se toman en distintos niveles, resultados que dependen de múltiples factores. Cuando se intenta imponer un control absoluto, el flujo se bloquea y el conflicto aumenta. Fluir significa respetar esos ritmos, aceptar que no todo puede ser controlado y que la colaboración requiere adaptación.

La reflexión sincera es fundamental en el entorno laboral. Muchas veces los conflictos no se deben únicamente a las acciones de los demás, sino a nuestra propia resistencia interna, como la necesidad de reconocimiento, el miedo a perder poder, la incapacidad de aceptar cambios. Reconocer que somos parte del problema abre la puerta a nuevas formas de resolución. Al aceptar nuestra responsabilidad, la percepción del conflicto se suaviza y se generan caminos de colaboración. El trabajo deja de ser un campo de batalla y se convierte en un espacio de crecimiento compartido.

Analicemos algunos casos generales.

El contexto laboral

Problemas emocionales típicos:

- Estrés por exceso de tareas: carga laboral desproporcionada.
- Falta de reconocimiento: sensación de invisibilidad o desvalorización.
- Competencia interna: rivalidad entre compañeros por ascensos o beneficios.
- Choque de valores: diferencias entre la cultura personal y la cultura corporativa. Falta de conciliación familiar
- Inseguridad laboral: miedo a perder el empleo o a cambios organizativos.

Ejemplo 1: Un empleado siente que su esfuerzo no es reconocido.
Exposición: alta (trabajo diario).
Observación: baja (ego percibe amenaza: "no me valoran").
Flujo: bajo (se fuerza la búsqueda de reconocimiento).
Resolución:

- aumentar observación (detectar patrones de comunicación interna o procedimientos corporativos ya establecidos y observar si es a nivel personal o una actitud generalizada).
- aumentar flujo (entender las vías de comunicaciones y aceptar que el reconocimiento puede llegar en otros momentos o de otras formas, como propuestas de participación en otros proyectos, involucrar al trabajador en responsabilidades adicionales, etc.).

Ejemplo 2: Rivalidad entre compañeros por un ascenso.
Exposición: alta.
Observación: baja (ego competitivo).
Flujo: bajo (se fuerza la comparación).
Resolución:

- aumentar observación (ver talentos distintos asociados a los trabajadores y analizar si realmente entran en conflicto o son complementarios).

- aumentar flujo (aceptar que el ascenso depende de múltiples factores. Buscar una resolución compartida que pueda beneficiar a ambas partes).

Conclusiones:
En el entorno laboral los conflictos se intensifican por la exposición constante y la presión de resultados. En este contexto hay que conocer los ritmos organizativos y respetarlos, transformando la competencia en colaboración.

Los grupos de trabajo

Problemas emocionales típicos:
- Falta de cohesión: ausencia de confianza entre miembros.
- Comunicación deficiente: malentendidos frecuentes.
- Roles poco claros: confusión sobre responsabilidades.
- Resistencia al cambio: dificultad para adaptarse a nuevas dinámicas.
- Conflictos de liderazgo: disputa por quién dirige o toma decisiones.

Ejemplo 1: Dos miembros discuten por quién lidera un proyecto.
Exposición: alta.
Observación: baja (ego percibe amenaza a su rol).
Flujo: bajo (se fuerza control).
Resolución:
- aumentar observación (detectar motivaciones asociadas a cada una de las partes y las habilidades de cada uno para la ejecución del proyecto).
- aumentar flujo (plantear de forma sincera en primera instancia a nivel de los afectados el análisis de las habilidades de cada una de las partes. Si no se llega a un acuerdo, escalarlo para valoración por algún responsable común. Reconocer nuestras carencias de forma sincera, y aceptar las conclusiones a las que se lleguen).

Ejemplo 2: Falta de comunicación en un equipo mixto.
Exposición: alta.
Observación: baja (ego percibe amenaza por diferencias entre los diferentes departamentos).
Flujo: bajo (se intenta imponer un estilo único).
Resolución:

- aumentar observación (analizar las áreas de actuación de cada una de las partes involucradas, y observar su encaje con los objetivos generales de la empresa).
- aumentar flujo (proponer reuniones de seguimiento donde se expongan objetivos comunes y particulares por parte de cada uno de los equipos. Realizar seguimientos periódicos. Solicitar asesoramiento de departamento externo con visibilidad general).

Conclusiones:
En los grupos de trabajo los conflictos nacen de roles poco claros y comunicación deficiente. En este contexto hay que aceptar la diversidad, permitiendo que los liderazgos y dinámicas se organicen de manera ordenada. También es importante definir procedimientos conjuntos bien descritos y realizar seguimientos periódicos para detectar desviaciones y poder actuar sobre ellas.

Los clientes

Problemas emocionales típicos:

- Expectativas no cumplidas: frustración por lo que se promete y no se entrega.
- Impaciencia: exigencia de resultados inmediatos.
- Desconfianza: dudas sobre la calidad o la honestidad.
- Comunicación agresiva: reclamos o quejas constantes.
- Choque de valores: diferencias entre lo que el cliente espera y lo que la empresa ofrece.

Ejemplo 1: Cliente insatisfecho por retraso en entrega.
Exposición: puntual pero intensa.
Observación: baja (ego percibe ataque).
Flujo: bajo (se responde defensivamente).
Resolución:

- aumentar observación (detectar origen de la frustración. Empatizar con la posición del cliente).
- aumentar flujo (aceptar que los inconvenientes pueden darse en la ejecución de tareas conjuntas, explicar de forma clara y concisa los motivos de las demoras o los inconvenientes en las labores a realizar. Entender que el cliente es el que paga el servicio y es normal que solicite la atención que requiere. Llegar a un acuerdo coherente y ofrecerle compensación en casos de mucha demora).

Ejemplo 2: Cliente exige más de lo pactado.
Exposición: media.
Observación: baja (ego percibe amenaza a límites).
Flujo: bajo (se fuerza imposición).
Resolución:

- aumentar observación (ver origen de su exigencia y entender si se realizan con alguna intencionalidad o por desconocimiento).
- aumentar flujo (respetar lo pactado en los acuerdos y renegociar en caso necesario. Si se sobrepasa explicarle los límites asociados a su contrato y buscar solución lo más coherente posible).

Conclusiones:
Con los clientes, los conflictos surgen de expectativas y exigencias por su parte. En este contexto hay que observar si las exigencias provienen de intenciones personales o por desconocimiento. En cualquiera de los casos hay que intentar empatizar y comunicarse con el cliente de una forma cercana y sencilla (ver *Anexo 3* de *Inteligencia Emocional*) e intentar transformar las quejas en oportunidades de mejora.

La competencia

Problemas emocionales típicos:

- Percepción de amenaza constante: sentirse atacado en cualquier interacción.
- Ego defensivo: necesidad de imponerse o tener razón.
- Resistencia al cambio: dificultad para aceptar nuevas condiciones.
- Acumulación de resentimientos: conflictos pasados que resurgen.
- Polarización: visión de "ganar-perder" en lugar de "integrar".

Ejemplo 1: Conflicto entre departamentos por recursos limitados.
Exposición: alta.
Observación: baja (ego percibe amenaza a intereses).
Flujo: bajo (se fuerza imposición).
Resolución:

- aumentar observación (detectar patrones de necesidad establecidos por cada uno de los departamentos, compararlos y visualizarlos en forma general según los recursos disponibles por parte de la empresa).
- aumentar flujo (entender la importancia de los recursos por parte de cada uno de los departamentos. Negociar cesiones debidamente justificadas por parte de los departamentos para obtener beneficios en otras áreas. Entender que la finalidad última es común para ambos departamentos, que es la mejora general de los objetivos de la empresa. Realizar seguimientos para verificar cumplimiento en el uso de los recursos).

Ejemplo 2: Conflicto personal entre jefe y empleado.
Exposición: alta.
Observación: baja (ego percibe ataque).
Flujo: bajo (se responde defensivamente).
Resolución:

- aumentar observación (ver origen de la tensión, si es profesional o personal. Entender que ciertas exigencias de jerarquía están motivadas por indicaciones sobre nuestra jefatura que desconocemos y que forman parte de estrategias generales).

- aumentar flujo (aceptar y respetar la jerarquía. Realizar una comunicación efectiva y respetuosa. Consultar sobre posibles aspectos desconocidos asociados a las indicaciones dadas. Transmitir inquietudes asociadas por ambas partes en un contexto constructivo. No juzgar sin información. En caso de ataque personal ponerlo en conocimiento del departamento de personal).

Conclusiones:
Los conflictos en el ámbito laboral se intensifican cuando el ego percibe amenazas y se intenta imponer soluciones. Es muy frecuente que muchas de las reacciones se basen en la falta de información por alguna de las partes, bien sea estrategias generales por parte de jefe a empleado o situaciones personales especiales por parte de empleado a jefe. Es importante entender y respetar la jerarquía, pero toda la comunicación debe realizarse con educación y respeto. En el *Anexo 3* de amplía esta información al hablar de métodos de comunicación.

El entorno familiar

El entorno familiar es uno de los espacios donde los conflictos se manifiestan con mayor intensidad, precisamente porque la exposición es constante. La convivencia diaria, las responsabilidades compartidas y los vínculos emocionales hacen que cualquier diferencia se amplifique. En este contexto, el ego suele desequilibrarse con facilidad, se perciben críticas como ataques, comparaciones como amenazas y roles rígidos como limitaciones. Cuando el ego domina, la observación se bloquea y el flujo natural de la relación se interrumpe, generando tensiones que se acumulan con el tiempo.

La polaridad se manifiesta cuando cada miembro defiende su posición desde el ego individual, refiriendo que "yo tengo razón", "yo soy el que sabe" o "yo soy el que manda". Esa polaridad genera lucha y separación. La unificación, en cambio, surge cuando el ego se orienta hacia lo colectivo, es decir, cuando se entiende que los intereses comunes como el bienestar, respeto, apoyo mutuo, etc. están por encima de las diferencias individuales. En ese momento, el conflicto se disuelve porque la energía deja de estar enfocada en la defensa de uno mismo y se dirige hacia la integración del entorno familiar.

La observación es fundamental para comprender el origen de los conflictos familiares. Sin ella, los miembros reaccionan desde el ego, interpretando las acciones del otro como agresiones o faltas de respeto. Por ejemplo, un hijo puede sentir que no es escuchado, mientras que los padres interpretan su actitud como rebeldía. En realidad, ambos están atrapados en la percepción de amenaza y no logran ver el patrón subyacente, como la necesidad de comunicación sincera. Observar sin juicio permite detectar esos patrones y comprender que detrás de cada acción hay una intención, un origen emocional que necesita ser reconocido.

El flujo en el entorno familiar implica aceptar y respetar que cada miembro tiene su propio ritmo, su manera de ser y su proceso vital. Cuando se intenta imponer un orden artificial, como roles rígidos, expectativas absolutas, comparaciones constantes, el flujo se bloquea y

el conflicto aumenta. Fluir con las diferencias significa respetar la diversidad dentro de la familia, aceptar que no todos piensan igual ni actúan de la misma forma, y que esa variedad es parte del orden natural. Por tanto, lo más adecuado es dejar que las relaciones se organicen de manera espontánea, sin forzar ni controlar.

La reflexión sincera es clave en el entorno familiar. Muchas veces los conflictos no se deben únicamente a las acciones de los demás, sino a nuestra propia resistencia interna. Reconocer que somos parte del problema, bien sea por nuestro ego, por nuestra percepción de amenaza o por nuestra incapacidad de aceptar diferencias, abre la puerta a nuevas formas de resolución. Al aceptar nuestra responsabilidad, la percepción del conflicto se suaviza y se generan caminos de integración.

Veamos algunas de las circunstancias en las que se muestra estos conceptos.

El contexto familiar

Problemas emocionales típicos:

- Falta de comunicación: silencios prolongados, mensajes indirectos, ausencia de escucha activa.
- Roles rígidos: expectativas sobre cómo debe comportarse cada miembro (padre, madre, hijo, etc.).
- Comparaciones internas: entre hermanos o con otros familiares, generando celos o rivalidad.
- Resentimientos acumulados: conflictos pasados no resueltos que resurgen en nuevas discusiones.
- Choque de valores: diferencias generacionales o culturales dentro del hogar.

Ejemplo 1: Un hijo siente que sus padres no lo escuchan.
Exposición: alta (conviven diariamente).
Observación: baja (el hijo percibe amenaza y los padres reaccionan con demasiada autoridad).
Flujo: bajo (se fuerza la comunicación sin empatía).
Resolución:

- aumentar observación (escuchar sin juicio las opiniones de cada una de las partes sin imponer la de los padres porque “antes se hacía así”).
- aumentar flujo (aceptar que cada miembro tiene su ritmo, entender que a ciertas edades se sienten unas inseguridades que no se tienen como adultos. Aceptar que los adultos tienen más experiencia y herramientas emocionales para afrontar las situaciones de la vida, pero hay que dejar que los hijos se equivoquen para que aprendan ellos mismos).

Ejemplo 2: Dos hermanos discuten por comparaciones de logros.
Exposición: media-alta (interacciones frecuentes).
Observación: baja (ego competitivo).
Flujo: bajo (se intenta imponer quién es “mejor”).

Resolución:

- reducir exposición (evitar comparaciones y si hay que realizar elogios hacerlos en entornos individuales).
- aumentar observación (detectar los talentos diferentes de cada una de las partes).
- aumentar flujo (explicar que los talentos de cada uno sirven para áreas distintas en las que no es necesario compararse. De esa forma cada uno percibe áreas en las que destaca de forma exclusiva. Referir reconocimiento por ambas partes).

Conclusiones:
En el entorno familiar los conflictos surgen por la convivencia constante y la carga emocional acumulada. En este contexto la clave está en intentar entender y respetar que en las familias se establecen ritmos y prioridades distintas, ninguna mejor que otra, simplemente cada una se adapta a las necesidades según sus circunstancias, por lo que todas deben respetarse.

Los familiares

Problemas emocionales típicos:

- Rivalidades por herencias o bienes.
- Celos o comparaciones entre primos, tíos, etc.
- Falta de apoyo en momentos difíciles.
- Críticas constantes: juicios sobre decisiones de vida.
- Distancia emocional: falta de contacto o comunicación.

Ejemplo 1: Disputa por herencia.
Exposición: puntual pero intensa.
Observación: baja (ego defiende intereses individuales).
Flujo: bajo (se fuerza imposición).
Resolución:

- aumentar observación (ver intereses comunes de cada una de las partes. Detectar si existen interacciones externas que puedan alterar la relación entre los herederos, como cónyuges o familiares por parte de la familia política).

- aumentar flujo (Analizar de forma constructiva el reparto entre los herederos. Reforzar el vínculo entre herederos refiriendo que hubiera sido lo deseable por parte de los familiares fallecidos. No permitir interacciones externas que alteren lo establecido en el reparto, deben de respetar que se trata de un asunto íntimo de la familia afectada).

Ejemplo 2: Críticas de un tío sobre decisiones personales.
Exposición: media.
Observación: baja (ego percibe ataque).
Flujo: bajo (se responde con juicio).
Resolución:

- aumentar observación (ver origen de su opinión y observar la motivación de su comentario, ya sea por cultura, formación, forma de actuar en su época. Detectar si hay intenciones constructivas en el comentario o dañinas).
- aumentar flujo (si las intenciones son constructivas transmitirle que las formas de actuar cambian con el tiempo, agradeciéndole los consejos. Si las intenciones son dañinas, cortar la comunicación y solicitar que se respeten las decisiones personales).

Conclusiones:
En los familiares, los conflictos suelen ser menos frecuentes, pero más intensos. En este contexto la armonía se logra al reducir la exposición a juicios, observar la motivación de los comentarios o actitudes, que no siempre son con malas intenciones, y respetar las diferencias naturales entre miembros.

La pareja

Problemas emocionales típicos:

- Celos e inseguridades: miedo a perder al otro.
- Expectativas no cumplidas: frustración por lo que se espera y no se recibe.
- Falta de tiempo compartido: distancia emocional por rutinas distintas.
- Comunicación agresiva o pasiva: discusiones constantes o silencios prolongados.
- Desequilibrio de poder: uno de los miembros intenta imponer decisiones.

Ejemplo 1: Discusión por celos.
Exposición: alta (pareja cercana).
Observación: baja (ego percibe amenaza).
Flujo: bajo (se fuerza control).
Resolución:

- aumentar observación (detectar patrones de inseguridad e intentar entender su origen, intentar conocer las motivaciones que generan esas reacciones).
- aumentar flujo (entender que los celos son una reacción inconsciente a la percepción de pérdida de protección por parte de la pareja, es una de las manifestaciones de la *Supervivencia Cognitiva*. Explicar de forma constructiva que las experiencias pasadas no tienen por qué condicionar la relación actual. Aceptar libertad del otro).

Ejemplo 2: Uno siente que el otro no dedica tiempo suficiente.
Exposición: alta.
Observación: baja (ego interpreta falta de atención como rechazo).
Flujo: bajo (se exige tiempo en lugar de adaptarse a las circunstancias).
Resolución:

- aumentar observación (ver cuáles son las causas reales: trabajo, cansancio, problemas familiares externos, etc.).

- aumentar flujo (comentar de forma constructiva las motivaciones de la falta de tiempo compartida. Entender que las ausencias afectan seriamente a la relación, ya que pueden dar lugar a hipótesis incorrectas. Adaptarse a ritmos obligados y ceder por ambas partes en las actividades que no sean necesarias y que quiten tiempo).

Conclusiones:
En la pareja, los conflictos nacen de expectativas y percepciones de amenaza. En este contexto, cuando se observa los motivos y existe una comunicación fluida, aceptando la libertad y los ritmos del otro es cuando se llega a entendimientos duraderos. La base de la convivencia es el respeto mutuo.

Los hijos

Problemas emocionales típicos:
- Rebeldía: rechazo a normas y límites.
- Falta de comunicación: padres que no escuchan o hijos que no expresan.
- Comparaciones con otros niños: generan inseguridad o presión.
- Exceso de control: padres que bloquean la autonomía.
- Choque generacional: diferencias en valores y formas de ver la vida.

Ejemplo 1: Adolescente desafía normas del hogar.
Exposición: alta.
Observación: baja (padres perciben amenaza a su autoridad).
Flujo: bajo (se intenta imponer control).
Resolución:
- aumentar observación (ver origen de la rebeldía, observar el entorno del hijo y consultar comportamientos similares en sus amistades).
- aumentar flujo (entender e informarse de los procesos de maduración asociados a las etapas de la adolescencia. Respetar el

proceso natural de independencia. Reforzar la comunicación como principal vía a trabajar).

Ejemplo 2: Niño obtiene malos resultados académicos en el colegio.
Exposición: alta.
Observación: baja (ego percibe amenaza).
Flujo: bajo (se fuerza comparación con otros compañeros).
Resolución:

- aumentar observación (analizar los métodos y las rutinas de estudio seguidas. Detectar motivos que hayan podido afectar al niño, si son internos como miedos o inseguridades, o externos dentro del contexto del colegio como abusos de compañeros, aislamiento).
- aumentar flujo (reforzar su autoestima. Transmitir que lo realmente importante es la mejora continua, no trabajar solo por resultados. Si hay factores externos asociados, reforzar la comunicación y tratarlos de forma externa al problema académico. Si fuera necesario notificar al centro).

Conclusiones:
Con los hijos, los conflictos se intensifican cuando los padres actúan con autoridad y no respetan el orden natural del crecimiento. Es importante observar sin juicio y fluir con el proceso evolutivo de cada hijo. También es conveniente reforzar la comunicación con los hijos, priorizándolo por encima de las regañinas, como la mejor medida para realizar un seguimiento de su estado anímico.

El entorno personal

En el entorno personal, se podría decir que somos nosotros mismos los que actuamos como nuestro propio enemigo cuando nos encontramos en diferentes circunstancias. Esto hace que los problemas y conflictos generados en este entorno sean los peores, ya que el "agresor" siempre nos acompaña.

Vamos a tratar de analizar algunos de los conflictos más importantes que nos creamos y nos afectan a nosotros mismos.

Los miedos

Los miedos, desde esta perspectiva, no son simples emociones pasajeras, sino expresiones de un conflicto interno que tenemos con nuestro entorno o circunstancias. El miedo aparece cuando el ego percibe una amenaza, real o imaginaria, y activa mecanismos de defensa que bloquean la observación y el flujo (son manifestaciones de la *Supervivencia Cognitiva*). En ese instante, la persona deja de ver la situación tal como es y comienza a interpretarla desde la polaridad, es decir, "yo contra la amenaza". Esa percepción convierte al miedo en un campo de batalla interno, donde la energía se concentra en resistir o evitar, en lugar de integrar y aceptar.

La exposición juega un papel clave, cuanto más nos resistimos a situaciones que despiertan miedo como hablar en público, tomar decisiones arriesgadas, enfrentar cambios vitales, etc. mayor es la intensidad del conflicto. Si la exposición es constante el miedo se cronifica y se convierte en ansiedad anticipatoria, donde la persona vive atrapada en escenarios futuros que aún no existen. El miedo deja de ser una señal puntual y se transforma en un estado permanente de alerta.

La observación se ve afectada porque el ego magnifica la amenaza. En lugar de detectar patrones reales la persona se centra en la defensa y en la justificación de su inacción. Por eso empezamos a crear narrativas que sostienen el miedo, como "no soy capaz", "me van a juzgar", "voy a fracasar". Al no observar con claridad, se pierde la capacidad de

distinguir entre peligro real y amenaza imaginaria, y el miedo se convierte en un obstáculo para la acción.

El miedo surge entonces en escenarios donde no hay certeza, y el ego busca imponer seguridad absoluta. Esa resistencia al orden natural de las situaciones genera tensión y parálisis. Fluir con el miedo significa aceptar la incertidumbre como parte de la vida, reconocer que no todo puede ser controlado y que la vulnerabilidad es un aspecto esencial de la existencia. Cuando se respeta el orden natural, el miedo deja de ser un enemigo y se convierte en un aliado que señala límites, riesgos o aprendizajes.

Es normal que interpretemos el miedo como una amenaza a nuestra identidad y por eso vamos a buscar defendernos, lo que intensifica la separación. La unificación, en cambio, permite ver el miedo como una experiencia compartida, todos los seres humanos sienten miedo, y reconocerlo como parte del ego colectivo disuelve la sensación de aislamiento. El miedo deja de ser un signo de debilidad y se convierte en un puente hacia la empatía y la conexión.

La reflexión sincera es fundamental. El miedo obliga a mirar hacia dentro y reconocer que muchas veces somos parte del problema, no por la amenaza externa, sino por la manera en que la magnificamos y la dejamos crecer dentro de nosotros. Al aceptar que el miedo es una construcción del ego, la percepción cambia. Se abre la posibilidad de observar sin juicio, de escuchar las señales del cuerpo y de fluir con la incertidumbre. El miedo se transforma en maestro, mostrando dónde están nuestras resistencias y qué aspectos de nosotros necesitan integración.

Algunos ejemplos asociados al miedo pueden ser los siguientes.

Problemas emocionales típicos:

- Parálisis emocional: incapacidad de actuar por temor a consecuencias negativas.
- Ego defensivo: exageración de amenazas para justificar la inacción.

- Ansiedad anticipatoria: vivir en escenarios futuros que aún no existen.
- Fobia social: miedo al juicio o rechazo de los demás.
- Miedo existencial: temor a la muerte, al fracaso o a la pérdida.
- Auto-sabotaje: evitar oportunidades por miedo a equivocarse.

Ejemplo 1: Persona con miedo a hablar en público.
Exposición: media (eventos puntuales).
Observación: baja (ego percibe amenaza al ser juzgado).
Flujo: bajo (se fuerza perfección).
Resolución:

- aumentar observación (detectar patrones de ansiedad y localizar los elementos que los activan. Confirmar que no hay elementos de juicio externo ni de percepción de riesgo).
- aumentar flujo (conocer las reacciones naturales asociadas y aceptarlas. Analizar las percepciones de riesgo que nos creamos y valorar hasta qué punto son correctas en los contextos en los que estemos. Encontrar motivaciones superiores a los miedos que se nos puedan generar).

Ejemplo 2: Miedo a fracasar en un proyecto.
Exposición: alta (trabajo cotidiano).
Observación: baja (ego percibe amenaza a la identidad).
Flujo: bajo (se intenta controlar todos los resultados).
Resolución:

- aumentar observación (analizar qué situaciones nos pueden hacer fracasar el proyecto y ver las que dependen de nosotros y no del entorno o del contexto).
- aumentar flujo (tomar medidas únicamente sobre los motivos que dependen de nosotros y entender que el resto no podemos controlarlos. Entender que fracaso es parte del aprendizaje. Fluir con la incertidumbre).

Conclusiones:
Los miedos intensifican el conflicto porque el ego percibe amenazas imaginarias y bloquea la acción. En este contexto hay que fluir con la incertidumbre, aceptando que el miedo es parte del orden natural de la vida y que los fracasos son parte de nuestro aprendizaje y evolución.

El estrés

Si analizamos la naturaleza del estrés, vemos que no es únicamente una reacción fisiológica ante la presión externa, sino que al igual que con el caso de los miedos representa la manifestación de un conflicto interno cuando nos enfrentamos a algún tipo de cambio. Surge cuando el ego percibe amenazas en cada tarea, en cada responsabilidad, o en cada circunstancia, y activa un estado de alerta permanente. En ese estado, la persona deja de observar con claridad y pierde la capacidad de fluir con los ritmos naturales de la vida. Podríamos decir que es la manifestación más presente en nuestro día a día de la *Supervivencia Cognitiva*, ya que la amenaza percibida se mantiene durante el tiempo.

La exposición es muy alta, porque el estrés se acumula en la vida diaria, tareas laborales, compromisos familiares, responsabilidades sociales. Cuanto mayor es la exposición a estas demandas, más se intensifica el conflicto. El problema no es solo la cantidad de tareas, sino la manera en que se perciben y sobre todo que prácticamente no desaparecen, ya que nos afecta durante la mayor parte de nuestro tiempo.

La observación se ve afectada porque el ego domina la percepción. En lugar de detectar patrones de sobrecarga, como momentos en que el cuerpo pide descanso, señales de fatiga o ciclos de productividad, la persona se centra en la urgencia y en la necesidad de cumplir. El ego crea narrativas que sostienen el estrés, como “si no lo hago, fracaso”, “si descanso, pierdo tiempo”, “si no controlo, todo se derrumba”. Al no observar con claridad, se pierde la capacidad de distinguir entre lo que es realmente importante y lo que es una construcción del ego. El estrés se convierte en una amenaza constante, incluso en momentos de calma.

El flujo se bloquea porque se intenta forzar resultados sin respetar los ritmos naturales. El estrés es, en esencia, la resistencia al orden natural del tiempo y de la vida. Se busca acelerar procesos, imponer productividad continua, ignorar la necesidad de descanso. Fluir con el estrés significa aceptar que no todo puede ser controlado, que la vida tiene ciclos de actividad y de pausa, y que el descanso no es una pérdida, sino parte del orden natural. Cuando se respeta el flujo, el estrés se transforma en energía regulada, en capacidad de adaptación y en equilibrio.

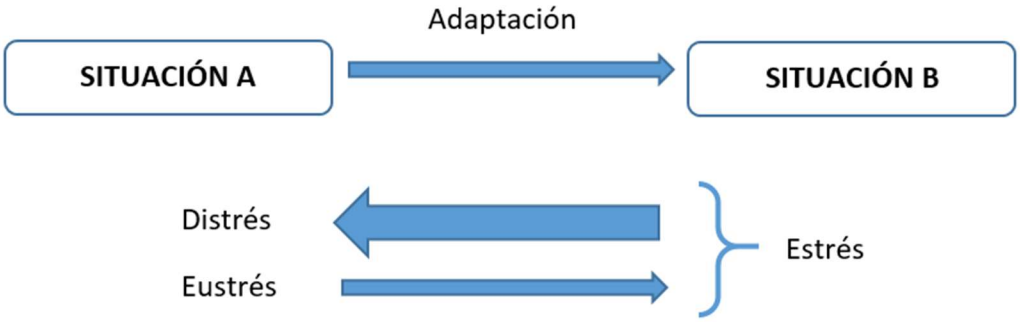
El estrés por tanto se puede ver como un conflicto con nosotros mismos, que se produce cuando no aceptamos los cambios que nos está pasando, ya que los factores externos que los producen son muchos y variados, por lo que solamente podemos trabajar sobre cómo aceptamos nosotros esas circunstancias.

Pero no todo son reacciones negativas, en términos generales el estrés también lleva consigo una reacción que potencia el cambio. Es una reacción que nos permite enfrentarnos a dicho cambio con decisión y determinación independientemente de que nuestros recursos sean inferiores a lo necesitado para realizarlo. En este caso es una reacción positiva generada también en un proceso de cambio. Según esto podemos decir que el concepto genérico del estrés se compone de lo siguiente:

ESTRÉS = DISTRÉS (estrés negativo) + EUSTRÉS (estrés positivo)

Hay que tener en cuenta que dichos valores son de distinta magnitud o incluso nulos dependiendo del tipo de situación amenazante y de las habilidades, actitudes y limitaciones del individuo que se enfrente a ella. Por ejemplo, no es lo mismo la sensación que genera la posibilidad de escalar una montaña para un escalador o para una persona con vértigo.

Si representáramos gráficamente en un diagrama el proceso de cambio podría ser algo así:



En este diagrama observamos que en un proceso de cambio se pasa de una situación "A" a una situación "B", siendo la "adaptación" el procedimiento de unión entre distintas situaciones. Como hemos visto anteriormente, en todo proceso de cambio se genera una reacción natural de respuesta al cambio: el Estrés. Dicha respuesta está compuesta por dos reacciones, una que se opone al cambio (*distrés*) y por tanto va en dirección opuesta al sentido del cambio, y otra que favorece dicho cambio y por consiguiente está en la misma dirección (*eustrés*). Según esto, el proceso de adaptación será mayor cuanto mayores sean las capacidades con las que cuente el individuo, además se observa que cuanto mayor *eustrés* se genere en dicho cambio (relacionado con la motivación, la seguridad en uno mismo, etc.), aunque no se disponga de conocimientos ni habilidades, se acelera el proceso de adaptación.

Pero esta dependencia también es inversa, así como el *eustrés* genera capacidad de adaptación, cuando se potencia la capacidad de adaptación el individuo se enfrenta con más seguridad a los cambios generando una mayor respuesta de *eustrés*. Un ejemplo de esto lo tenemos en la gente que viaja con frecuencia, se acostumbra a estar expuesto a constantes cambios (desconocimiento del país donde viajan, idioma, cultura, lugares, etc.) pero al haberse puesto en esas circunstancias con anterioridad y haberlos "disfrutado", la actitud frente a nuevos viajes genera mayor cantidad de *eustrés* y disminuyen el de *distrés* ya que están acostumbrados y se "adaptan" con facilidad.

Según esto podemos afirmar que si se aumenta la capacidad de adaptación se disminuye el distrés y se aumenta el eustrés:



Otra consideración a tener en cuenta es que la capacidad de adaptación está relacionada con la rapidez del cambio, es decir, una persona con gran capacidad de adaptación es una persona que acepta rápidamente los cambios y comienza a funcionar con las nuevas reglas (pasa rápidamente de A → B), y una vez en la situación B se olvida totalmente de la situación anterior (de esa forma se elimina la concepción de cambio y con ella la generación de estrés). Un ejemplo de esto sería el alumno que tiene un examen; este alumno se encuentra en una situación A y tiene que cambiar a una situación B de la que desconoce qué le van a preguntar, pues bien, los niveles de estrés en el alumno son muy altos durante el tiempo que espera a que comience el examen porque en el momento en el que ve las preguntas y se pone a hacerlo ha pasado a la situación B y ya no hay cambio, ni por consiguiente estrés.

Teniendo en cuenta lo indicado, vamos a ver algunos ejemplos aplicados al estrés.

Problemas emocionales típicos:

- Sobrecarga mental: exceso de tareas y responsabilidades.
- Sensación de urgencia constante: vivir en estado de alerta.
- Ego controlador: necesidad de dominar todas las variables.
- Falta de descanso: incapacidad de desconectar.
- Ansiedad física: síntomas como insomnio, tensión muscular o fatiga.

Ejemplo 1: Profesional con exceso de trabajo.
Exposición: alta (tareas constantes).
Observación: baja (ego percibe amenaza: "si no lo hago, fracaso").
Flujo: bajo (se fuerza productividad).
Resolución:

- aumentar observación (detectar patrones de sobrecarga y las fuentes que reclaman esa atención constante. Determinar cuáles son las situaciones que más urge su resolución y cuales se pueden delegar o demorar).
- aumentar flujo (aceptar que no todo puede controlarse. Intentar realizar los cambios que producen estrés lo antes posible para que no se acumulen. Priorizar la resolución de situaciones estresantes de mayor impacto a menor impacto, resolviendo primero las de mayor impacto. Planificarse para ir resolviendo las situaciones que nos generan estrés una a una, no en paralelo, para que percibamos evolución. Fluir con la naturaleza de las situaciones, si no se puede resolver una en concreto, aunque sea importante, resolver la que sea más fácil y luego retomar las anteriores. Respetar ritmos de descanso).

Ejemplo 2: Persona que no logra desconectar en vacaciones.
Exposición: media-alta (pensamientos recurrentes).
Observación: baja (ego percibe amenaza: "si no controlo, todo se derrumba").
Flujo: bajo (se fuerza control incluso en descanso).
Resolución:

- aumentar observación (localizar las fuentes del apego al control, como correo electrónico, móvil, etc.).
- aumentar flujo (aprender a delegar funciones. Dejar planificados y debidamente documentadas las funciones a realizar en tu ausencia. Aceptar que la vida sigue sin intervención constante. Desplazarte a ubicaciones alejadas del entorno laboral donde "no puedas hacer nada" minimizando la exposición a situaciones que te reconecten).

Conclusiones:
El estrés es la manifestación de nuestra resistencia a los cambios que hace que se perciba amenazas en cada situación. En este contexto la armonía se logra al intentar reducir exposición innecesaria, entender que las reacciones que tenemos responden a unos comportamientos evolutivos que no se asocian a riesgos reales (*Supervivencia Cognitiva*), e intentar asumir lo antes posible los cambios con un enfoque positivo (*eustrés*).

Las enfermedades

Las enfermedades, vistas desde la fórmula del conflicto y la perspectiva de unificación, no son únicamente procesos biológicos aislados, sino manifestaciones de un conflicto interno en el que no siempre se acepta la realidad en la que nos encontramos. La exposición es constante, porque el cuerpo convive con síntomas, limitaciones o tratamientos, y esa presencia diaria intensifica la percepción de amenaza. El ego, al sentirse debilitado, interpreta la enfermedad como un ataque a la identidad: "ya no soy capaz", "soy menos que antes", "esto me resta valor". Esa percepción bloquea la observación, porque en lugar de detectar patrones naturales como los ciclos de brotes, fases de recuperación, momentos de descanso, etc. la persona se centra en la resistencia y en la lucha contra lo que considera un enemigo.

La falta de observación se traduce en la incapacidad de escuchar al cuerpo sin juicio (lo que se conoce como *interocepción,* que es el sentido que nos permite percibir y procesar los estímulos y el estado interno de nuestros órganos y vísceras). El ego magnifica la amenaza y genera ansiedad, resentimiento o negación. En ese estado, el flujo se interrumpe, se intenta forzar la salud perfecta, se busca volver a un estado anterior sin aceptar que la enfermedad forma parte del orden vital. El rechazo a la realidad corporal impide la sincronía con la naturaleza de la enfermedad y bloquea la comunicación con el cuerpo y nuestro proceso de recuperación.

Sin embargo, cuando se logra equilibrar el ego y observarnos con sinceridad, la enfermedad se transforma en un espacio de aprendizaje.

La observación permite reconocer que los síntomas siguen patrones, que el cuerpo envía señales que pueden ser escuchadas, y que la enfermedad no es un enemigo, sino una manifestación de desequilibrio interno que busca integración. El flujo, por su parte, implica aceptar los ritmos naturales de recuperación, descanso y adaptación, sin forzar la realidad ni imponer expectativas irreales. Fluir con la enfermedad significa respetar el orden natural del cuerpo, sincronizarse con sus procesos y permitir que la vida continúe en armonía, aunque con nuevas condiciones.

La clave está en la aceptación y en la reflexión sincera. La enfermedad obliga a reconocer que, en muchos casos, el conflicto no proviene solo de factores externos, sino también de nuestra resistencia interna, de hábitos, de negaciones o de la incapacidad de integrar la experiencia por la que estamos atravesando. Al aceptar que somos parte del problema, la percepción del conflicto se disipa y se abre la posibilidad de ver otros caminos de resolución. De esa forma podemos corregir rutinas y eliminar las dinámicas que nos hicieron enfermar.

Finalmente vamos a mostrar un par de ejemplos en este contexto.

Problemas emocionales típicos:

- Negación inicial: rechazo a aceptar la enfermedad como parte de la realidad.
- Miedo a la pérdida de control: sensación de que el cuerpo ya no responde a la voluntad.
- Ansiedad por el futuro: incertidumbre sobre evolución, tratamientos o consecuencias.
- Ego herido: percepción de debilidad frente a los demás, miedo a ser visto como “menos capaz”.
- Aislamiento emocional: retraimiento por vergüenza, dolor o incomprensión.
- Resentimiento: sensación de injusticia (“¿por qué a mí?”).

Ejemplo 1: Persona con enfermedad crónica que se siente limitada.
Exposición: alta (convivencia diaria con síntomas).
Observación: baja (ego percibe amenaza a la autonomía).
Flujo: bajo (se fuerza la idea de "volver a ser como antes").
Resolución:

- aumentar observación (detectar y conocer los patrones asociados a la enfermedad).
- aumentar flujo (aceptar limitaciones asociadas a la enfermedad sin juicio. Adaptarse lo antes posible a los ritmos definidos por esta. Aceptar la nueva realidad intentando no compararse con el pasado).

Ejemplo 2: Paciente que niega su diagnóstico.
Exposición: alta.
Observación: baja (ego rechaza la realidad).
Flujo: bajo (se bloquea aceptación).
Resolución:

- aumentar observación (escuchar sin juicio las emociones que surgen).
- aumentar flujo (aceptar que la enfermedad forma parte de los procesos vitales y entender que una nueva realidad se ha presentado. Aceptar lo antes posible la nueva realidad sin compararse con el pasado buscando entender los ritmos de curación).

Conclusiones:
Las enfermedades generan conflictos internos porque el ego percibe amenaza y pérdida de control. En este contexto hay que intentar aceptar los patrones naturales del cuerpo y fluir con el proceso de adaptación, intentando entender el mensaje asociado a la enfermedad para modificar las rutinas que lo provocaron e intentar tomar nota para nuestra evolución personal.

Reflexión final

Como reflexión final de este capítulo, quiero indicar que el hecho de conocer estrategias de resolución de conflicto o disponer de ciertas herramientas para estos fines es únicamente la mitad del camino. No solo por saberlo vamos a poder implementarlas, en adelante viene lo más difícil que es que aquello que hemos analizado tengamos la capacidad de materializarlo.

Para ello, como hemos comentado al principio, nos vamos a poder apoyar en las herramientas que referimos en el *Anexo 3* (Inteligencia Emocional) y *Anexo 4* (Ingeniería Social), aunque hay muchas más ramas de estudio de la Psicología y la Neurociencia que nos aportan más herramientas para nuestro conocimiento y desarrollo personal.

Por eso te invito a que no te quedes con la información que se ha analizado en este capítulo, que insisto, se ha mostrado en términos generales y a nivel de referencias únicamente, realmente será efectivo cuando la adaptes a cada una de tus circunstancias. Te animo pues a que, investigues y profundices más en estas áreas, ya que con el aprendizaje podrás descubrir y enriquecerte con el conocimiento que nos brinda cada una de ellas. El saber lo que tenemos que hacer, pero no saber el cómo realizarlo es solo la mitad del camino.

Nota: El texto y las opciones analizadas en el *Capítulo 3* cumplen una función exclusivamente de ensayo divulgativo y educativo. En ningún caso sustituye la atención médica, psicológica, legal o profesional que corresponda.

4 - El mensaje

La Ética vs. Los Objetivos

Todas las maestrías en las diferentes artes beben de la misma fuente, simplemente siguen caminos distintos para llegar a las mismas conclusiones. Digamos que llegan a entender los mismos principios universales de diferentes formas. El *Aikido* nos muestra una forma bastante directa de entender estos principios, y siempre lo he considerado una maqueta que me dice cómo debo de actuar cuando enfrento un conflicto, ya que la finalidad siempre presente en el *Aikido* es la resolución de conflictos de la forma más armónica posible.

Cuando realizamos nuestras acciones, podemos estar movidos por diferentes "motores" como intereses personales, profesionales, internos, externos etc. Aquí es donde debemos preguntarnos a nosotros mismos si lo que nos mueve es nuestra ética en como entendemos que debería ser la interacción con nuestro entorno, o si se basa únicamente en los objetivos que queremos conseguir (independientemente del impacto que puedan tener en nuestro entorno). La naturaleza nos ha enseñado que todo lo que se realice desde una perspectiva colaborativa (integradora) siempre va a definir sistemas más estables, entre otras cosas porque la energía se minimiza y permite su permanencia en el tiempo. Traducido a nuestro día a día viene a decirnos que aquellas acciones que queramos realizar serán más perdurables si se respeta una ética interna que genere un beneficio o bienestar comunitario, que, si se realizan de forma exclusivamente personal, buscando solo el objetivo final sin considerar nuestro entorno ni la afectación que podamos ocasionar.

Esta idea tiene muchas caras, ya que según sea la situación que estemos analizando podríamos justificar una competencia mayor o menor entre los participantes, pero simplemente me remito a los modelos que observamos. Aquellos con enfoque colaborativo y con una ética interna consiguen más y perduran más que aquellos que se consiguen desde una perspectiva individualista y enfocada únicamente en el objetivo final.

Dejo abierto el debate para que cada uno reflexione sobre esta idea en sus ámbitos cercanos.

En el caso del *Aikido* la finalidad es muy clara, resolución de conflictos desde una perspectiva pacífica. Por eso en este punto apelo también a la responsabilidad de los que se dedican a la difusión de este arte en mantener la coherencia entre lo que difunden, a través del *Aikido*, y lo que van demostrando en su día a día. No es coherente que se transmitan métodos de resolución pacífica de conflictos y fuera de los *dojos* se esté en constante conflicto.

El perdón

No quería dejar esta última sección sin hablar de una de las herramientas de emergencia más efectivas de las que todos disponemos y que casi nunca usamos; me refiero al perdón. Podemos decir sin ninguna duda que:

> Cuando todo falla, siempre nos queda el perdón

El concepto del perdón es muy personal, ya que es una decisión de liberación, no para la persona que nos ofende, sino para liberarnos a nosotros mismos, ya que cuando se decide optar por el perdón se consigue librarse de una carga emocional importante, aun cuando puedas pensar que eres tú quien tiene razón.

El perdón es una de las acciones más terapéuticas que existen, porque nos permite pasar página de muchas circunstancias. Como elemento de resolución de conflictos implica equilibrar nuestro ego y eso siempre nos devolverá paz interior.

Deja el mundo mejor de como lo encontraste

"Integrar" significa hacer que algo o alguien forme parte de un todo, o constituir un todo a partir de diversas partes. También puede referirse a la acción de aunar o fusionar conceptos o corrientes diferentes. En esencia, integrar es el proceso de incorporar algo a un conjunto mayor, ya sea de forma física, conceptual o social.

"Fluir" se refiere a la capacidad de adaptarse a las circunstancias, dejarse llevar por la naturaleza del momento y no resistirse al cambio.

Esta aventura empezó planteando una forma de resolver los dilemas que tenemos en nuestro día a día frente a la dualidad de los conflictos que nos rodean, de forma polarizada o de forma integradora. Hemos estado analizando cómo podemos resolver algunos de los conflictos emocionales de nuestro día a día desde una perspectiva integradora y hemos aprendido unas herramientas que nos van a permitir, de una forma consciente, gestionar dichas situaciones con una finalidad constructiva.

Qué bonito sería si cada uno de nosotros y nosotras, cada gota de agua de este océano que llamamos "mundo", fuera consciente de esto y procurara resolver los conflictos de esta forma integradora, resolviendo los problemas a través de la unificación y fluyendo con las circunstancias en vez de polarizarnos. Sin duda, todos estos esfuerzos individuales nos llevarían a un mundo mejor.

Suena complicado, pero como apunte final, te dejo la fábula del colibrí para tu reflexión:

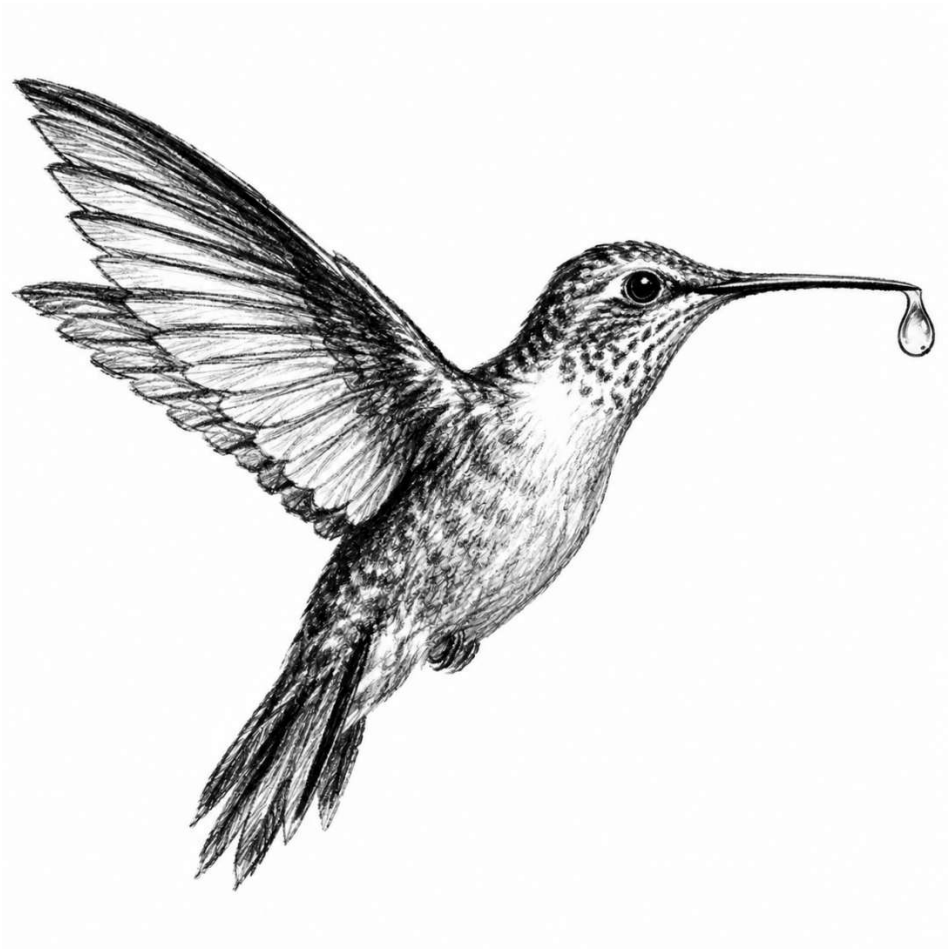
Cuenta la fábula que un día hubo un enorme incendio en el bosque. Todos los animales huían despavoridos, pues se trataba de un fuego terrible que asolaba todo a su paso.

De pronto, los animales vieron pasar sobre sus cabezas al colibrí… en dirección contraria, es decir, hacia el fuego. Les extrañó sobremanera,

pero no quisieron detenerse. Al instante, lo vieron volar de nuevo, esta vez en su misma dirección.
Y pudieron observar este ir y venir repetidas veces, hasta que se decidieron a preguntar al pajarillo, pues su comportamiento les resultaba harto extravagante.

¿Qué haces, colibrí?, le preguntaron.
Voy al lago -respondió el ave- tomo agua con el pico y la echo en el fuego para apagar el incendio.
Los animales se echaron a reír. ¿Estás loco? - le dijeron. ¿Crees que vas a conseguir apagar el fuego con tu pequeño pico y tú solo?
Bueno, - respondió, el colibrí- no sé si apagaré el incendio, pero al menos yo estoy haciendo mi parte.

…Integra, fluye, sé feliz.



Anexos

Acerca de los anexos

Se podría decir que aquí ha finalizado nuestro estudio, ya que todo el análisis principal y el desarrollo de las ideas ya se ha realizado.

A lo largo del libro, se han estado tocando ciertos aspectos que he preferido desarrollar aparte con más detenimiento, por ese motivo los he dejado incluidos en los anexos con la idea de no romper el ritmo de lectura ni la línea de desarrollo del libro.

Por otro lado, he querido hacer un libro autocontenido, es decir, habilitar una "caja de herramientas" al final del libro que sirva de consulta, y que nos permita profundizar un poco más en las áreas que se refieren, aunque, como he comentado anteriormente, lo ideal es directamente beber de las fuentes originales y de esa forma conocer a los autores que lo desarrollaron. Para ese efecto, al final del libro he dejado una referencia de bibliografía recomendada.

Por tanto, ¿Qué es lo que nos vamos a encontrar en los anexos?

Anexo 1 – Los patrones de la naturaleza: En este anexo se van a mostrar una serie de modelos que se observan en diferentes estados de la naturaleza, tanto a pequeña escala como a gran escala, que nos permitirá descubrir diferentes "patrones universales". Estos patrones nos ayudarán a detectar diferentes fases o escenarios similares a los que nos encontremos. Para ello, se va a requerir un esfuerzo imaginativo que nos permita relacionarlos con situaciones reales, ya que si se conceptualizan las circunstancias se pueden encontrar similitudes.

Anexo 2- La ecuación del conflicto: Este anexo podríamos decir que es el más complejo. El motivo de incluirlo es para ver si éramos capaces de llegar a la misma conclusión de la fórmula del conflicto, pero desde otra área de estudio totalmente distinta, en este caso, desde un análisis probabilístico asociado al área de las matemáticas. Este anexo en sí no pretende sintetizar las emociones en una fría ecuación matemática, ni mucho menos, simplemente se ha intentado hacer un estudio probabilístico de los elementos que se pueden asociar a una hipotética circunstancia de conflicto. Debo avisar que, para los que no estén familiarizados con términos matemáticos, les va a resultar complejo, pero lo realmente interesante de este anexo es ver que en las

conclusiones se llega a resumir el conflicto como algo dependiente de tres únicos parámetros (al igual que definimos en la fórmula del conflicto). Si no se entiende el desarrollo, no pasa nada, las conclusiones finales sí son las realmente interesantes, ya que confirman y complementan lo analizado previamente.

Anexo 3- La Inteligencia Emocional: Es un área en la que aprendemos a entender nuestras emociones y las de los demás. En este anexo se deja una breve referencia de los elementos asociados a esta área, no a nivel genérico como si fueran unos apuntes académicos, sino desde un enfoque para la resolución de conflictos. Es por tanto una ampliación dirigida a la aplicación de ciertas metodologías en nuestro estudio concreto.

Anexo 4- La Ingeniería Social: Esta área nos ayuda a saber detectar intenciones y comportamientos de otras personas que nos pueden afectar negativamente. Al saber cómo piensan y actúan las personas que nos van a manipular o van a intentar entrar en conflicto con nosotros, seremos capaces de detectar los patrones (mediante la observación) y de esa forma neutralizar sus intenciones. Al igual que hemos hecho con la Inteligencia Emocional, se ha desarrollado de forma que se aplican los conceptos indicados en el área de la resolución de conflictos, no solamente para detectarlos, sino también para, usando sus técnicas y con una voluntad ética y constructiva, poder encauzar las circunstancias complejas a los escenarios que nos permitan resolver los conflictos.

Anexo 5: Plantilla de análisis de conflictos: En este anexo se le ofrece al lector la posibilidad de aplicar los conceptos tratados durante el libro en casos reales personales. Es la continuación al capítulo 3 de áreas de aplicación, en el que se invita a que cada uno pueda autoanalizar sus conflictos y que le sirva como una referencia de seguimiento de las mismas. Como ya hemos comentado anteriormente, la finalidad de este libro no es solo leerlo, sino aplicarlo a nivel personal.

A lo largo del libro hemos analizado el "por qué" (el dilema), el "qué" (la unificación) y el "para qué" (el mensaje), pero no hemos profundizado en el "cómo". Sirvan estos anexos para poder profundizar un poco en esas ideas, ya que nos hablarán de "cómo" pensamos y nos comportamos de una forma o de otra según las circunstancias. Espero no haber sido excesivo en su desarrollo, pero entiendo que pueden ser unas herramientas útiles que nos ayuden a sacar el máximo partido de nuestro estudio.

Anexo 1 - Los patrones de la naturaleza

Un patrón que se identifica en diferentes entornos y con diferentes magnitudes es una estructura universal. En este anexo vamos a analizar las estructuras o patrones más comunes que nos pueden servir no solo para entender ciertos movimientos del *Aikido*, sino también los caminos establecidos por el orden natural de las circunstancias.

Si nos fijamos, los patrones que vamos a analizar están relacionados con elementos que "fluyen", bien sea energía, estrellas, cargas, fluidos etc. Es decir, son válidos para cualquier estructura con elementos que permanecen en movimiento.

Aquí es donde nos damos cuenta de que la habilidad consiste en conseguir relacionar las estructuras definidas en los flujos de movimiento o flujos de intenciones con las estructuras que veremos a continuación, y una vez localizadas entender las características asociadas a las mismas. El ser capaces de detectarlos y reaccionar en base a su naturaleza es lo que se puede considerar la maestría.

Vamos a proponer por tanto un ejercicio personal de reflexión para intentar "reconocer", según las características de las circunstancias en las que nos encontremos, a qué patrón se asemejan lo que analicemos. Una vez localizado el patrón al que corresponde vamos a entender dos aspectos asociados, por un lado, el trazado que sigue el patrón nos va a ayudar a predecir cuales pueden ser los siguientes pasos naturales que nos encontraremos, y, por otro lado, las características asociadas al patrón nos pueden arrojar luz acerca de la naturaleza de las circunstancias que se nos esté presentando.

Veamos de que patrones estamos hablando.

Los flujos



Los flujos son patrones dinámicos que representan el movimiento continuo de materia o energía a través de un medio. Aparecen en una amplia variedad de estructuras naturales, desde pequeñas escalas moleculares hasta sistemas planetarios. Aquí tienes ejemplos destacados:

Flujos de agua

En los ríos y arroyos el agua fluye debido a la gravedad, formando meandros, rápidos y cascadas. En las corrientes oceánicas los flujos como la corriente del Golfo transportan calor y nutrientes a través del océano. En los glaciares, aunque parecen estáticos, el hielo fluye lentamente debido a la presión y la gravedad.

Flujos de aire

El viento es el movimiento de aire en la atmósfera causado por diferencias de presión. Los tornados y huracanes son sistemas de flujo de aire giratorio altamente energético.

Flujos de magma

En las erupciones volcánicas el magma fluye desde el interior de la Tierra hasta la superficie, formando coladas y estructuras volcánicas.

Flujos en ecosistemas

Los ciclos de nutrientes representan flujos de materiales como carbono, nitrógeno y fósforo entre organismos y el medio ambiente. Las rutas migratorias definen flujos de animales en busca de alimento, refugio o reproducción.

Flujos biológicos

La sangre y linfa representan flujos dentro de los sistemas circulatorio y linfático en organismos vivos. La fotosíntesis y respiración son por otro lado flujos de gases como oxígeno y dióxido de carbono en plantas y animales. A nivel molecular, el flujo citoplasmático muestra el movimiento interno de citoplasma dentro de las células.

Flujos geológicos

Los lahares son flujos de escombros volcánicos mezclados con agua, típicos en regiones volcánicas. Los deslizamientos de tierra son movimiento de suelos y rocas debido a la gravedad. Los flujos de arena se pueden visualizar en las dunas, impulsados por el viento.

Flujos en la atmósfera

El ciclo del agua representa los flujos de vapor de agua a través de la evaporación, condensación y precipitación. Las nubes y niebla son flujos de vapor de agua en movimiento. Las tormentas y frentes meteorológicos muestran flujos de aire con cambios bruscos de temperatura y humedad.

Flujos en cuerpos celestes

Los vientos solares son flujos de partículas cargadas desde el Sol hacia el espacio. Las corrientes de plasma se pueden encontrar en magnetósferas y auroras boreales. Los discos de acreción son flujos de gas y polvo alrededor de estrellas o agujeros negros.

Flujos de energía
La radiación solar se puede entender como el flujo de energía desde el Sol hacia la Tierra, esencial para la vida. La energía geotérmica son flujos de calor desde el núcleo terrestre hacia la superficie.

Flujos de microorganismos
Las corrientes en colonias bacterianas muestran como las bacterias se mueven en patrones de flujo para optimizar recursos. El plancton es el movimiento de microorganismos impulsado por corrientes oceánicas.

Flujos en sistemas sociales
Las migraciones humanas han definido flujos históricos y modernos influenciados por el clima, recursos y conflictos.

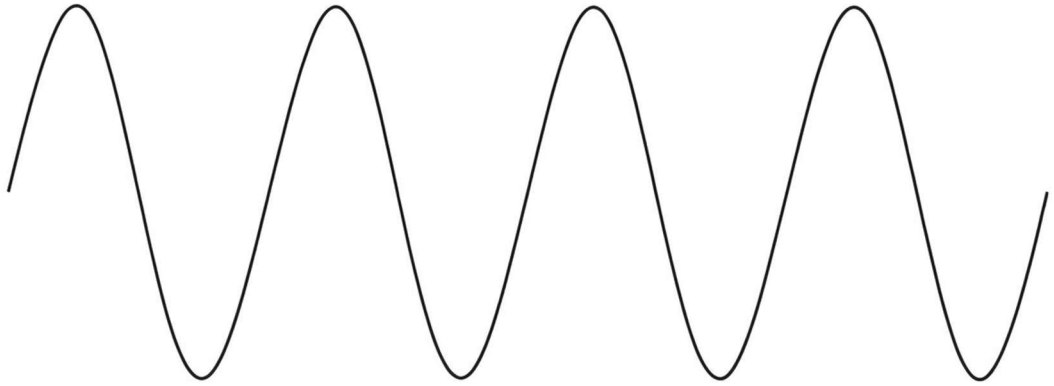
A nivel conceptual:

El flujo representa aquello con lo que nos debemos unificar. Por eso es importante que sepamos detectar la dinámica que se está estableciendo (patrones) para que podamos integrarnos en ella sin que se produzcan colisiones. Esa es la clave de la observación, detectar el flujo establecido para poder unificarnos a él.

Por ejemplo, ante una reducción de personal en una empresa, el flujo definido es más estático a la hora de hacer cambios que cuando se asignan nuevos proyectos y hace falta personal para encargarse, que es más dinámico, en el caso en el que queramos solicitar cambios de puestos o incrementos salariales.

Otro ejemplo es que, si llegas a la oficina en un día de crisis operativa por la caída de un servidor, si intentas forzar a tus compañeros a revisar un informe tuyo no urgente, generarás un choque innecesario. En esta circunstancia hay que detectar que lo ideal es sumarte a la dinámica prioritaria del equipo para ayudar y resolver la problemática derivada de la caída del servidor y, una vez restablecida la calma, encauzar tu propuesta de forma limpia y sin tensiones.

Las ondas



La estructura ondulatoria es una configuración que se caracteriza por la repetición de crestas y valles en una forma alternante, representando un patrón de propagación de energía, materia o información a través de un medio. En la naturaleza son patrones fundamentales que se manifiestan en diversas formas y escalas. Aquí hay algunos ejemplos de estructuras y fenómenos naturales donde las ondas son visibles o detectables:

Ondas en el agua
Las ondulaciones en la superficie de un lago, río u océano son manifestaciones clásicas de ondas mecánicas, causadas por perturbaciones como el viento o el movimiento de objetos. Las olas del mar, que se generan por el viento o eventos tectónicos como tsunamis, son ejemplos de ondas transversales y longitudinales.

Ondas sísmicas
Los terremotos generan ondas sísmicas que viajan a través de la Tierra y a lo largo de su superficie. Estas ondas son fundamentales para estudiar la estructura interna del planeta.

Ondas sonoras
El sonido, tanto en animales como en entornos naturales (como el rugido de una cascada o el canto de un pájaro), es una onda longitudinal que viaja a través de medios como el aire, el agua o el suelo.

Ondas electromagnéticas
La radiación solar y otros tipos de radiación (infrarroja, ultravioleta, etc.) que nos llegan desde el Sol son ondas electromagnéticas esenciales para la vida en la Tierra.

Ondas cerebrales
En organismos vivos, las ondas cerebrales son fluctuaciones eléctricas detectables en el cerebro. Estas ondas regulan funciones como el sueño, la atención y la memoria.

Ondas de presión en el aire
Los patrones de presión en la atmósfera, como los frentes de tormenta y las ondas gravitacionales atmosféricas, se comportan como ondas a gran escala.

A nivel conceptual:

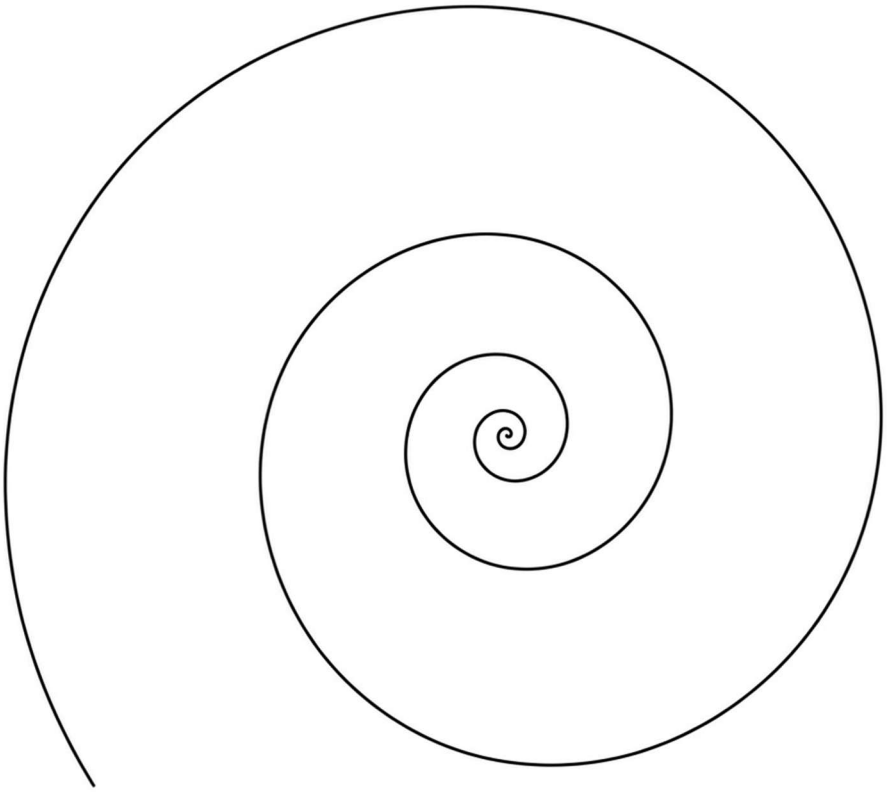
Las ondas nos vienen a mostrar que las circunstancias por las que atravesamos no siempre son irreversibles, ya que existe oscilación entre diferentes estados. Según esto podemos detectar momentos o situaciones en los que estamos activos, luego más pasivos y después nos volvemos a activar. También circunstancias en las que se establecen más relaciones, luego baja y posteriormente se retoman. En definitiva, nos viene a mostrar que, aunque estemos en un momento alto podemos bajar y, al contrario, si estamos en un momento bajo debemos tener confianza en subir, siempre desde un enfoque natural. Eso nos hará entender en qué momento nos encontramos y aceptarlos sin forzar más de la cuenta, porque de forma natural cambiará solo.

Por ejemplo, lo podemos asociar a una situación en la que vemos que periódicamente vamos alternando nuestro estado anímico o nuestra forma de enfrentar las circunstancias. Si hemos estado con el ánimo alto

frente a una circunstancia y de repente nos encontramos con el ánimo bajo, podremos observar que de forma natural se establecen ciclos de cambio según se ve en el patrón de las ondas, y que son reacciones naturales asociadas a la propagación. Al entender esto podremos aceptar de una forma más consciente que no necesariamente vamos a permanecer en nuestro estado anímico bajo, sino que de una forma natural nuestro enfoque volverá a modificarse hacia una perspectiva positiva, y de esa forma podremos aceptar las circunstancias por las que estemos pasando de una forma más armónica.

Otro ejemplo es en tus relaciones de amistad, a veces se atraviesan periodos de distanciamiento o frialdad tras un periodo de mucha cercanía. En lugar de reaccionar de forma pesimista pensando que la relación se ha roto, reconoces el patrón y entiendes que hay épocas que permiten mayor interacción y en otras se produce más lejanía porque cada parte se está ocupando de otros asuntos personales. Se acepta esa dinámica sabiendo que el ciclo volverá a subir de forma natural y cuando se vuelven a ver las partes se retoma con naturalidad y sin rencores.

La espiral logarítmica



Las espirales logarítmicas son patrones fascinantes que se encuentran en diversas estructuras de la naturaleza debido a su relación con el crecimiento uniforme y proporcional. Aquí hay ejemplos notables de dónde aparecen estas espirales:

Conchas de moluscos
Las conchas de caracoles y nautilos son ejemplos clásicos de espirales logarítmicas. Estas estructuras permiten el crecimiento continuo sin alterar la forma general de la concha.

Huellas de huracanes
Los huracanes y otras tormentas ciclónicas presentan patrones de espirales logarítmicas en sus nubes, debido a las dinámicas de los flujos de aire influenciadas por la rotación de la Tierra.

Galaxias espirales
Muchas galaxias, como la Vía Láctea, tienen brazos en forma de espirales logarítmicas. Este patrón resulta de las fuerzas gravitacionales y los movimientos de las estrellas y el gas.

Cuerpos de algunos animales marinos
Estructuras como las conchas de algunos ammonites fósiles y ciertos equinodermos muestran espirales logarítmicas.

Cuernos de animales
Los cuernos de algunos animales, como los carneros o ciertas especies de antílopes, crecen en forma de espiral logarítmica para conservar una proporción equilibrada durante el crecimiento.

Espirales en el ADN
Aunque el ADN en sí es una hélice doble, algunos patrones de plegamiento y empaquetamiento en estructuras moleculares pueden aproximarse a patrones similares.

A nivel conceptual:

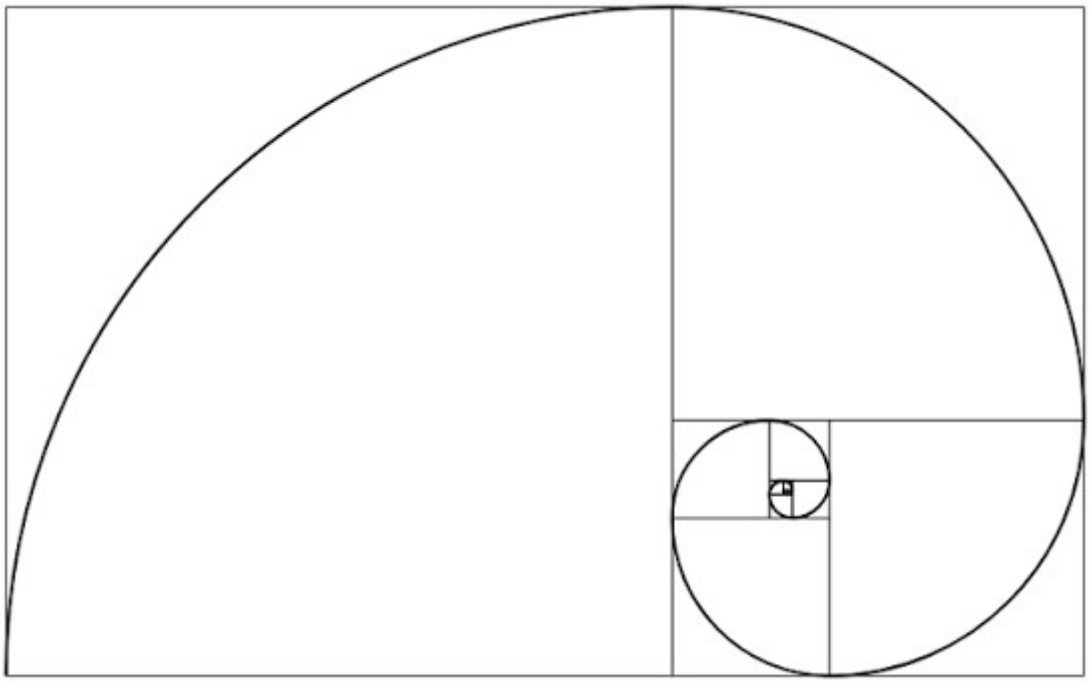
Este patrón está asociado al crecimiento, por lo que es el elemento gráfico más significativo de la evolución. Adicionalmente tiene una naturaleza oscilatoria, al pasar los mismos ejes, pero con la característica de que nunca se pasa por los mismos puntos (como ocurriría en el caso de una circunferencia) sino que con cada vuelta "crece" o "evoluciona" ampliando la magnitud de la figura representada. Es un claro ejemplo asociado a los aprendizajes de cualquier naturaleza, en los que se vuelve una y otra vez sobre los principios estudiados, pero con un nivel mayor de profundidad o conocimiento.

Por ejemplo, si detectamos que estamos dando vueltas a las mismas situaciones cada cierto tiempo en una especie de "volver a empezar" (relaciones de pareja, problemas familiares, iniciar un trabajo, etc.) podremos detectar un patrón de espiral logarítmica, lo cual nos va a indicar que estamos en un proceso de evolución en el que tendremos que tener en cuenta que en realidad no vamos a pasar por los mismos

puntos ya que en esta estructura (asociada al crecimiento y evolución) se define una trayectoria que va aumentando. Deberemos entonces prestar atención a qué aspectos hemos modificado con respecto a la primera vez que pasamos por esa situación (como la madurez o la experiencia con la que nos volvemos a enfrentar) y así veremos en qué medida hemos evolucionado en nuestro aprendizaje.

Otro ejemplo puede ser sobre los aprendizajes en diferentes áreas académicas o de actividades (como por ejemplo pasa de una forma muy marcada en el *Aikido*). Normalmente se van dando vueltas a los mismos conceptos cada cierto tiempo, pero conforme se vuelve a pasar por los mismos puntos de aprendizaje, en realidad, nuestro conocimiento y asimilación de dichos conceptos se ha incrementado, ya que somos capaces de profundizar más y entender mejor los principios y las dinámicas asociadas a esos conocimientos.

La espiral de Fibonacci



Las espirales de Fibonacci están estrechamente relacionadas con la secuencia de Fibonacci y el número áureo (ϕ).
En la naturaleza, estas espirales aparecen como patrones de crecimiento óptimos que maximizan el uso del espacio y la eficiencia. Aquí hay ejemplos destacados:

Flores y Girasoles
En los girasoles, las semillas en el disco central están dispuestas en espirales que siguen números consecutivos de Fibonacci. Esto permite una distribución densa y eficiente que optimiza el aprovechamiento del espacio. Las margaritas y otras flores tienen espirales similares en la disposición de sus pétalos y semillas.

Piñas de Pino
Las escamas de las piñas forman espirales que generalmente corresponden a números de Fibonacci. A menudo puedes contar dos series de espirales: una en sentido horario y otra antihorario.

Frutas y Verduras
En las piñas tropicales, los "ojos" (las marcas en su superficie) están dispuestos en espirales que siguen números de Fibonacci. En el brócoli romanesco, los floretes forman espirales fractales organizadas de acuerdo con la secuencia de Fibonacci.

Cactus y Suculentas
Muchas especies de cactus y suculentas tienen patrones espirales en la disposición de sus espinas o hojas. Estas espirales permiten capturar la máxima luz solar y conservar espacio.

Hojas en las Plantas
La disposición de las hojas alrededor de un tallo o las ramas sigue frecuentemente ángulos relacionados con el número áureo, generando espirales de Fibonacci. Esto optimiza la captación de luz solar.

Colmenas de Abejas
Las estructuras de las colmenas de abeja están relacionadas con proporciones de Fibonacci, especialmente en las tasas de reproducción de zánganos y obreras.

Animales Marinos
Los patrones en la disposición de tentáculos o segmentos de algunos animales marinos, como estrellas de mar o equinodermos, pueden aproximarse a espirales de Fibonacci.

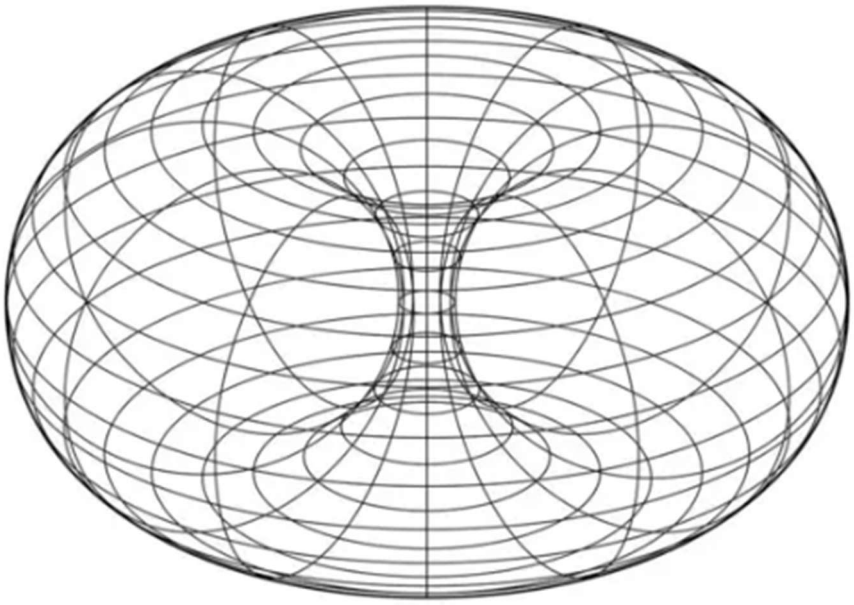
A nivel conceptual:

La característica principal de este tipo de espiral es que además de que muestra una evolución como en el caso de la espiral logarítmica, la apertura de la curva es mucho mayor optimizando el flujo de energía. Es decir, muestra una naturaleza de crecimiento evolutivo más potente y energético, lo cual nos puede servir para entender la aplicación de esta estructura en entornos en los que el cambio se necesite realizar con mayor efectividad o firmeza. Es una estructura interesante que nos permite realizar conexiones directas y potentes desde el centro del origen hacia el elemento con el que se quiera conectar.

Por ejemplo, en la espiral logarítmica se ve una evolución progresiva, pero en el caso de la espiral de Fibonacci se observa una evolución más directa, es como cuando dejamos que las cosas evolucionen solas o "forzamos" a que evolucionen de forma más directa, siendo ésta la forma de conectar más directamente los elementos que lo conforman (de *corazón* a *corazón*). Una aplicación podría ser cuando conocemos a una persona con la que queremos tener una relación especial, no dejamos que las circunstancias se desarrollen con normalidad para irnos conociendo poco a poco como con el resto, sino que de una forma intencionada buscamos esas ocasiones en las que podamos coincidir y buscar puntos en común adicionales.

Otro ejemplo es con la educación de nuestros hijos en determinadas áreas, como las asociadas a sus fases de cambios. Se puede dejar que evolucionen poco a poco y se vayan aclarando conforme vayan surgiendo o, por otro lado, si los padres quieren participar activamente de su enseñanza, se buscarán contextos y conversaciones íntimas en las que de una forma más directa el padre o la madre pueda transmitirle la base de la educación que quiere para sus hijos (por ejemplo, para temas relacionados con las malas compañías, el consumo de drogas o la sexualidad). Es preferible que el conocimiento asociado a esa evolución provenga principalmente de la gente que le quiere y no del entorno que le haya tocado.

El toroide



La estructura toroidal también aparece en biología en una variedad de sistemas y organismos, principalmente debido a la eficiencia que esta forma ofrece para el flujo de nutrientes, energía y en la regulación de la estabilidad estructural. Aquí algunos ejemplos interesantes:

Estructura del núcleo celular
En ciertas células, la cromatina (complejo de ADN y proteínas) puede adoptar patrones toroidales. Esta estructura ayuda a organizar el material genético dentro del núcleo, permitiendo que el ADN esté bien empaquetado y sea accesible para los procesos de transcripción y replicación.

Circulación sanguínea en el corazón
El flujo de sangre en el corazón presenta un patrón que en algunos momentos adopta una forma de toroide. Durante la contracción del ventrículo izquierdo, la sangre sale en un flujo espiral, creando un patrón toroidal que permite una circulación más eficiente y uniforme, especialmente en las válvulas del corazón.

Sistema respiratorio en mamíferos
La estructura de los bronquios en los pulmones humanos y de otros mamíferos forma una red ramificada que, al respirar, genera flujos de aire con patrones toroidales. Estos patrones ayudan en la distribución uniforme de oxígeno y en la eliminación de dióxido de carbono en cada ciclo respiratorio.

Organización de proteínas en bacterias y arqueas
En algunas bacterias y arqueas, ciertas proteínas se organizan en estructuras toroidales, lo cual les permite formar canales o túneles que regulan el paso de moléculas dentro y fuera de la célula. Estas proteínas toroidales también son clave en funciones como el transporte de electrones y la comunicación intercelular.

Anillos musculares
Los esfínteres, como el del sistema digestivo, tienen una disposición toroidal. Estos músculos rodean ciertos conductos en forma de anillo y pueden cerrarse o abrirse para controlar el paso de alimentos y otros materiales, lo que permite la regulación eficiente del flujo.

Organización de tejidos en algunos órganos
Algunos órganos, como los riñones y los intestinos, presentan patrones de flujo y organización en forma de toroide. Por ejemplo, en los riñones, los túbulos renales presentan una disposición toroidal para optimizar la filtración de sangre y el transporte de líquidos.

Anillos cromosómicos en ciertas plantas y hongos
En algunas especies de plantas y hongos, los cromosomas se organizan de manera toroidal durante ciertas fases del ciclo celular. Esta disposición facilita la replicación y la distribución de material genético en células que requieren divisiones rápidas y eficientes.

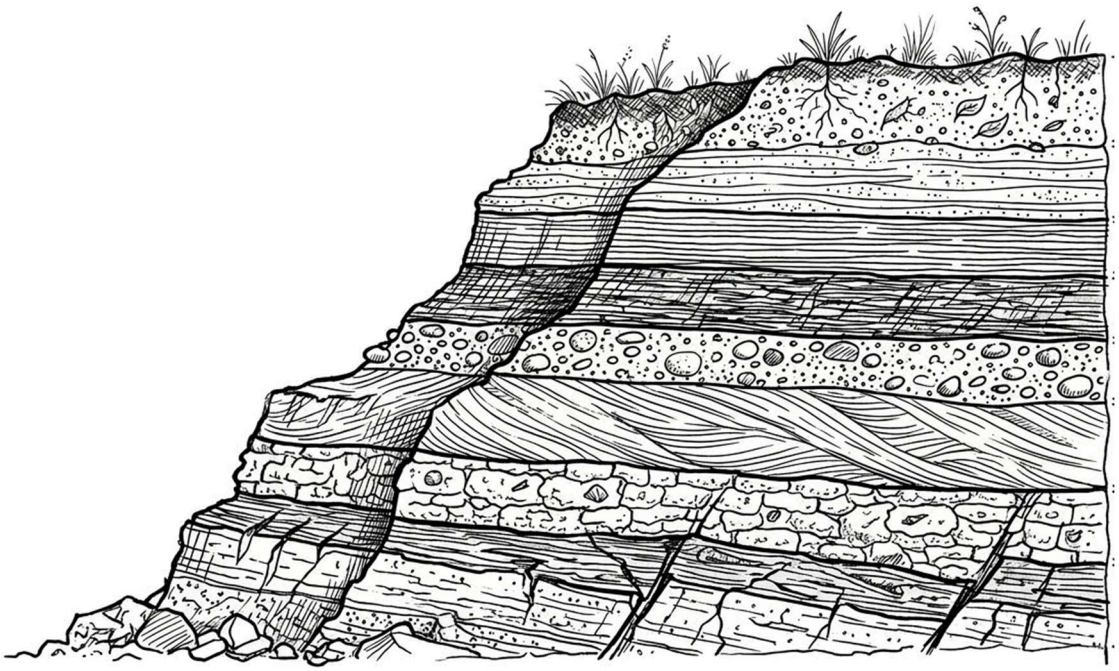
A nivel conceptual:

Estos ejemplos muestran cómo la estructura toroidal en biología permite organizar y optimizar el flujo de información genética, nutrientes, gases y otros materiales, aprovechando la eficiencia y la estabilidad que esta forma ofrece en sistemas vivos.
Por ese motivo, podemos considerar esta estructura como un referente de ciclos de gestión energética, entendiendo que, según su estructura, el flujo de entrada inferior se canaliza por el eje central (donde estaría localizado el hara/corazón) proyectándose por la entrada superior de una forma más energética. Esta estructura es compleja de entender, pero si se conceptualiza se presta a muchas interpretaciones eficientes.

Por ejemplo, en ciertas situaciones relacionadas con la inspiración y la creatividad cuando realizamos actividades tanto personales como profesionales siguen un patrón similar al del toroide, en el cual en primer lugar se pasa por un periodo de interiorización personal (eje del toroide) para una vez integrado proceder a la expresión y expansión de nuestra creatividad (parte alta del toroide), para finalmente, tras un periodo expansivo volver a interiorizar con nosotros los aspectos creativos que queramos corregir o modificar, volviendo de nuevo al eje del toroide. Cuantos más ciclos de interiorización, expansión y contracción realicemos, más fases de inspiración y creatividad desarrollaremos.

Otro ejemplo con enfoque práctico puede ser si un cliente o compañero acude a nosotros muy alterado y descargando su frustración. En lugar de reaccionar de forma rígida, aplicamos la dinámica toroidal, es decir, recibes y escuchas la queja, la canalizas a través de tu centro (con actitud de escucha activa, sin juicio y de una forma equilibrada) y le devuelves una respuesta serena y orientada a la solución, reciclando de esa forma la tensión inicial. Posteriormente vuelves a “filtrar” sus reacciones de la misma manera teniendo una comunicación asertiva y productiva.

La estructura de capas



Las estructuras en capas son comunes en la naturaleza y se manifiestan en diversos sistemas, desde los más pequeños hasta los más grandes. Estas capas suelen formarse por procesos de acumulación, deposición, crecimiento, o separación según densidad o función. Aquí hay ejemplos destacados:

Rocas sedimentarias
Las capas de rocas sedimentarias se forman por la deposición de sedimentos a lo largo del tiempo, creando estratos que cuentan la historia geológica de una región.

Capas en el hielo
Los casquetes polares y los glaciares muestran capas de hielo que representan años de acumulación de nieve, polvo y gases atrapados, útiles para estudiar el clima antiguo.

Capas atmosféricas
La atmósfera terrestre está estratificada en capas según su temperatura y composición química: troposfera, estratosfera, mesosfera, termosfera y exosfera.

Capas en el océano
El océano tiene una estructura en capas determinada por la temperatura y la salinidad: la capa superficial, la termoclina y la capa profunda.

Capas en organismos vivos
La piel humana tiene capas como la epidermis, dermis y tejido subcutáneo. Los huesos presentan una estructura en capas, incluyendo el hueso compacto y el hueso esponjoso. Las hojas de plantas están formadas por capas como la cutícula, epidermis y estomas.

Capas tectónicas
La Tierra está formada por capas: corteza, manto, núcleo externo y núcleo interno. Estas capas se diferencian por su composición química y propiedades físicas.

Capas en cuerpos celestes
Los planetas tienen capas internas como núcleos, mantos y cortezas. Las estrellas, como el Sol, tienen capas como el núcleo, la zona radiativa, la zona convectiva, la fotosfera, la cromosfera y la corona.

Capas en árboles
Los anillos de crecimiento de los árboles son capas formadas cada año, útiles para estudiar la edad del árbol y las condiciones climáticas pasadas.

Capas en sistemas cristalinos y minerales
Los minerales pueden presentar una disposición en capas, como en las pizarras o en los minerales micáceos.

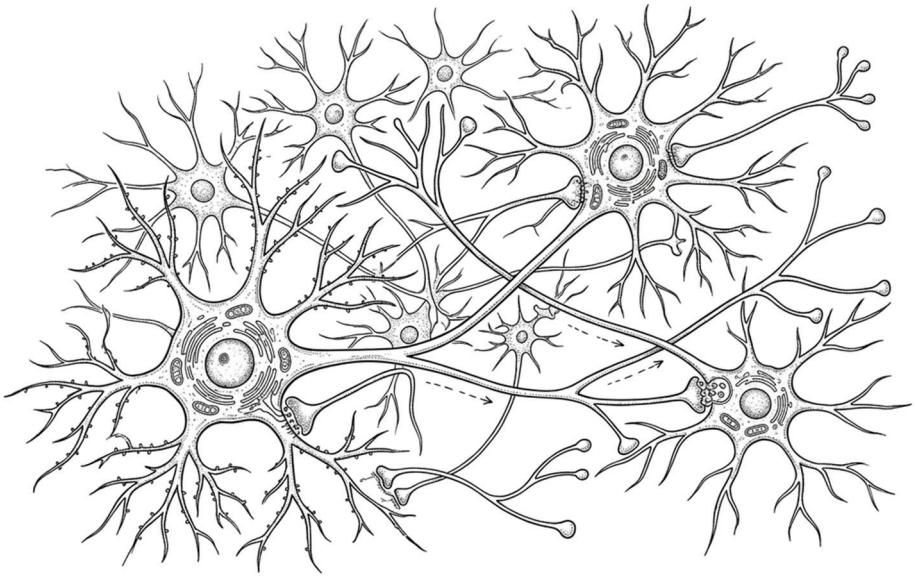
A nivel conceptual:

Estas estructuras en capas ilustran cómo la naturaleza organiza materiales y energía de manera eficiente, proporcionando estabilidad, funcionalidad y registros históricos. A nivel emocional, en la estructura de capas concéntricas, las situaciones polarizadas se localizan en el centro y el sentimiento común que se crea por encima (que es el que nos une) es la capa unificadora. Esto se puede asemejar al *sesgo de grupo*, por el cual personas de diferentes tipos y con diferentes gustos pueden llegar a crear unos lazos fuertes si comparten un sentimiento común por encima de los suyos personales (por ejemplo, pertenecer al mismo equipo de futbol o disfrutar de un concierto). Crea un objetivo común a todos y conseguirás unir al grupo por encima de sus intereses personales.

Por ejemplo, si intentamos poner de acuerdo a dos personas de dos equipos de futbol enfrentados o de dos partidos políticos opuestos probablemente no lo consigamos, pero si les planteamos ir a un concierto de rock de un cantante que les guste a ambos, probablemente consigamos que esas personas disfruten, bailen y canten juntos. Hemos creado una "capa" ajena a las anteriores que permite que las diferencias desaparezcan porque tienen en común otros aspectos que sí los unen.

Este ejemplo que hemos comentado, se ve en muchos grupos en los que gente de distintas edades, profesiones, perfiles e intereses, comparten una afición común. Se puede observar en grupos de música folclórica (como en las tunas universitarias, donde los integrantes participan y disfrutan de la música juntos, independientemente de la edad o el perfil profesional), o en ciertas actividades deportivas (como el *Aikido*) o en actividades de entretenimiento (como el senderismo o los bailes de salón).

La estructura de red



Las estructuras de redes también pueden observarse en la naturaleza, tanto a pequeña como a gran escala, en sistemas biológicos y fenómenos naturales. Es la estructura por excelencia que permite la conexión y comunicación entre todas las partes que lo conforman. Veamos algunos ejemplos:

Cerebro humano y de animales
Consiste en neuronas conectadas por sinapsis, que procesan y transmiten información. Está formado desde redes locales (corteza visual, auditiva) hasta redes globales (sistema nervioso central).

Colonias de hongos
Los hongos forman redes subterráneas de micelio que transmiten nutrientes e información química. Tiene una función similar a las redes neuronales, como el intercambio de señales químicas entre los elementos que la componen.

Redes de raíces y árboles
Los árboles y plantas están conectados a través de redes de micorrizas (hongos simbióticos) haciendo que los bosques tengan una comunicación subterránea que mantienen el ecosistema.

Sistema de la biosfera
Se considera que la biosfera funciona como una red global de vida interconectada. Por ejemplo, los flujos migratorios de aves o peces (como el salmón) conectan ecosistemas lejanos manteniendo el equilibrio global.

Redes de corrientes marinas
Las corrientes oceánicas funcionan como un sistema de transporte y regulación de energía térmica y nutrientes en el planeta.

Estructura a gran escala del universo
La distribución de galaxias, cúmulos de galaxias y materia oscura en el universo forma una red tridimensional conocida como red cósmica, donde los cúmulos de galaxias actúan como nodos que concentran "información" (energía y materia).

A nivel conceptual:

En términos generales, las redes referidas comparten las mismas características:

- Distribución jerárquica: Como en el cerebro, las redes naturales tienen jerarquías que priorizan ciertas conexiones.
- Adaptabilidad: Las redes en la naturaleza son dinámicas, cambian según las necesidades del sistema (como las conexiones sinápticas).
- Eficiencia: Tanto las redes neuronales como las naturales optimizan recursos para maximizar su funcionamiento.

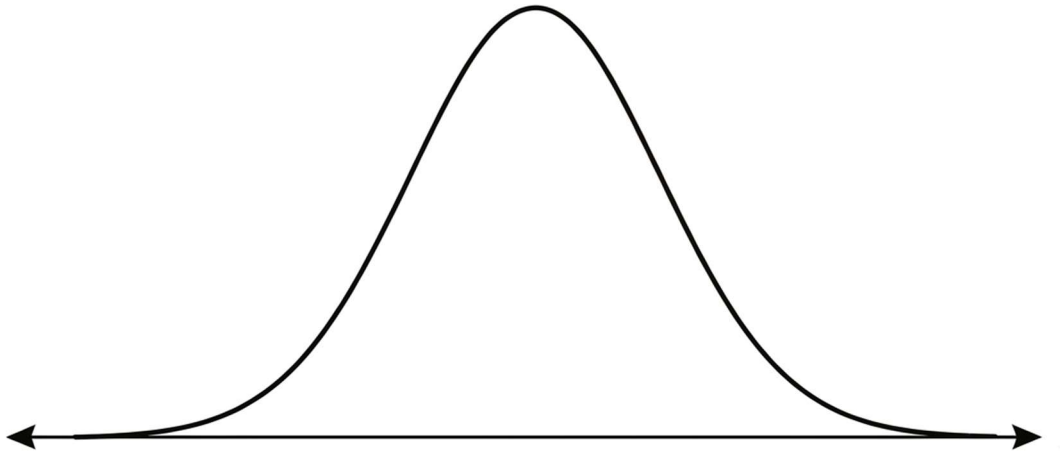
Este patrón nos permite entender como diferentes entornos se pueden interconectar para transportar recursos a partir de nodos y conexiones. Hay por tanto que saber identificar qué es lo que motiva las conexiones principales entre los actores activos o los elementos que definen la red que estemos observando.

Por ejemplo, ante una situación de alto estrés personal o familiar (como cuidar a un familiar enfermo), no intentas asumir toda la carga en

solitario. Activas tu red de apoyo (con familiares, amigos o profesionales) distribuyendo la comunicación y las tareas para que los recursos se compartan sin que ningún nodo (familiar) colapse.

Otro ejemplo se ve claramente en cómo responde la sociedad ante circunstancias adversas como cataclismos, accidentes, etc. Se activa una colaboración en red que permite que se organicen personas, recursos y medios para todos bajo un mismo objetivo común: intentar resolver y reconducir las situaciones a la normalidad, ayudándose entre ellas cuando alguna de las partes lo necesita. Esa solidaridad innata que tenemos se manifiesta de una forma clara y admirable en este tipo de situaciones.

La campana de Gauss



La campana de Gauss en sí no es una estructura que se observe en la naturaleza; sin embargo, explica muchos de sus aspectos, sobre todo en el contexto de distribuciones de probabilidad estadística. Es una herramienta estadística clave porque describe cómo se distribuyen muchos fenómenos naturales y sociales, ya que simplifica la complejidad del mundo real. Las características principales son las siguientes:

- Permite modelar fenómenos aleatorios con gran precisión.
- Facilita la toma de decisiones en ciencia, ingeniería y economía.
- Ayuda a predecir comportamientos futuros basados en patrones pasados.

Es por tanto una estructura muy interesante que nos permite explicar diferentes procesos naturales. Algunos ejemplos son:

Biología y medicina
La altura de las personas, el peso de recién nacidos o la presión arterial suelen distribuirse de manera normal.

Física y química
Los errores de medición en experimentos tienden a distribuirse según la campana de Gauss, lo que permite estimar la precisión de los instrumentos.

Psicología y educación
Resultados de pruebas cognitivas o académicas suelen aproximarse a una distribución normal, ayudando a interpretar rendimientos.

Economía y sociología
Ingresos, productividad o comportamientos de consumo se analizan bajo este modelo para entender tendencias y variaciones.

Procesos naturales
Fenómenos como la variación en temperaturas diarias, el tamaño de semillas o la intensidad de lluvias se ajustan a esta curva, lo que facilita predicciones y análisis.

A nivel conceptual:

Podemos decir que la campana de Gauss es como un "lenguaje universal" de la estadística, nos muestra que, aunque los datos individuales sean caóticos, en conjunto siguen patrones ordenados que reflejan la naturaleza misma. Esto lo podemos aplicar a casi cualquier área en el que se estén observando distribuciones de elementos, o en entornos conceptuales (como hemos realizado anteriormente cuando estuvimos analizando los egos equilibrados y los egos desequilibrados). Es por tanto una herramienta muy potente que nos permitirá entender el entorno que nos rodea.

Por ejemplo, ante una competición deportiva, un atleta que se ha preparado mucho la prueba puede tener algún día un resultado malo, al igual que otro día un resultado excepcional (colas de la campana), pero lo normal es que obtenga resultados acordes al esfuerzo que ha empleado en su entrenamiento (centro de la campana). Esto también se puede aplicar a pruebas académicas en estudiantes.

Resultados

A modo de resumen podemos observar las características principales que se desprende de cada uno de los patrones que hemos analizado.

Éstas son las características que debemos observar en las distintas situaciones de conflicto para identificar el patrón presente y de esa forma entender cuál es su naturaleza.

Flujos: definen la línea de trabajo, el camino a seguir

Ondas: generan integración entre polaridades opuestas mediante la alternancia

Espiral Logarítmica: define la evolución que se produce, siendo de expansión (si es hacia fuera) o de absorción (si es hacia dentro)

Espiral Fibonacci: permiten conexión más directa entre centros

Toroide: generan potencia, a través de fases de interiorización

Estructura de capas: homogeniza distintas naturalezas

Estructura de red: conecta todos los elementos y comparte recursos

Campana de Gauss: muestra la distribución de los elementos

Una vez entendido esto, y basándonos en la observación, podremos "predecir" ciertas evoluciones de las situaciones que estemos analizando. Es un ejercicio conceptual interesante que nos permitirá entender el entorno que nos rodea.

Anexo 2 – La ecuación del conflicto

Adicionalmente a las conclusiones indicadas en el *Capítulo 2*, vamos a intentar obtener los mismos resultados referidos en la *Fórmula del Conflicto y de la Armonía,* pero partiendo desde un punto de vista probabilístico, para de esa forma reforzar su veracidad. Este análisis y enfoque matemático nos muestra de una forma rigurosa la interacción entre los elementos que participan en el contexto de los conflictos. Veamos su desarrollo a continuación:

La probabilidad de tener un conflicto de una gravedad entre el 0 y el 100% depende de la intensidad de la interacción con las fuentes de conflicto y de la capacidad de armonización con ellas.

En general se trata de una dependencia compleja que podemos expresar como:

$$C = (A(I))$$

Donde:
C – conflicto
A – capacidad de armonización
I – interacción con fuentes

Si asumimos que la capacidad de armonización es independiente de la interacción, algo que en realidad ignora la adaptación de la armonización a la interacción conflictiva, podemos expresar la dependencia como:

$$C = O(A) \circ O(I)$$

Donde:
C es una composición entre un operador de armonización O(A) en composición con operador de interacción entre fuentes O(I)

De otra forma simplificada y escueta podemos escribir:

$$C = A^{-1}I$$

Donde hemos identificado el operador de interacción con la interacción misma y el operador armonía con la inversa de la armonía enfatizando que la armonía, cuanto mayor y más eficaz es, más mitiga la interacción conflictiva.

Si queremos expresar la dependencia no-lineal, que crece de manera muy rápida, podemos usar la exponencial para asegurarnos de que el conflicto se queda entre los valores 0 y 1:

$$I \equiv (1 - e^{-\sigma})$$

Donde:
σ – probabilidad de interacción (sección eficaz)

Nota: esta relación quiere decir que la Interacción es directamente proporcional a la sección eficaz, es decir, la cantidad de situaciones que pueden dar lugar a situaciones conflictivas. Dicho de otra forma, cuanta más exposición al conflicto, más probabilidad de que se genere.

Por otro lado, la armonía la expresamos como una exponencial también, siendo sus valores para cualquier η, α del rango [0, ∞]:

$$A \equiv e^{\eta\alpha}$$

Donde:
η - eficiencia de amortiguamiento
α – mecanismos disipativos (estrategias de resolución)

Nota: esta relación quiere decir que la Armonización es proporcional no solamente a los mecanismos disipativos utilizados (estrategias de resolución), sino también depende de la eficiencia de amortiguamiento (el éxito asociado al mecanismo disipativo, es decir, que cuando se utilice dicho mecanismo sea efectivo).

Como la armonía contrarresta o mitiga la interacción, debemos aplicar su inversa, obteniendo finalmente la **Ecuación de Conflicto**:

$$C = e^{-\eta\alpha} . (1 - e^{-\sigma})$$

Donde:
η – eficiencia de amortiguamiento
α – mecanismos disipativos (estrategias de resolución)
σ - probabilidad de interacción (sección eficaz)

Nota: esta relación quiere decir que el Conflicto es directamente proporcional a la sección eficaz, es decir, la cantidad de situaciones que pueden dar lugar a relaciones conflictivas. Por otro lado, inversamente proporcional a los mecanismos disipativos utilizados (estrategias de resolución), y la eficiencia de amortiguamiento (el éxito asociado al mecanismo). Dicho de una forma más sencilla, cuanta más exposición habrá más probabilidad de que se genere un conflicto, y cuando menos mecanismos disipativos y eficiencia de amortiguamiento, más probabilidad de que se incrementen los conflictos.

Para mayor claridad, podemos simplificar la ecuación con las referencias de Capacidad de Armonización $\boldsymbol{A}$ y la Interacción con las fuentes $\boldsymbol{I}$ indicadas anteriormente, quedando de la siguiente forma:

$$C = e^{-\eta\alpha} . (1 - e^{-\sigma}) = A^{-1} . I = \frac{I}{A}$$

De esa forma podemos definir la **Ecuación de Conflicto Simplificada**:

$$C = \frac{I}{A}$$

Donde:
C – conflicto
I – intensidad de interacción con fuentes
A – capacidad de armonización

Por otro lado, si queremos integrar la fórmula y considerar la degradación de la armonía de la interacción la podemos escribir de la siguiente manera, siendo sus valores para cualquier μ, α, σ del rango [0, ∞]:

$$C = 1 - e^{-\sigma e^{-\eta\alpha}}$$

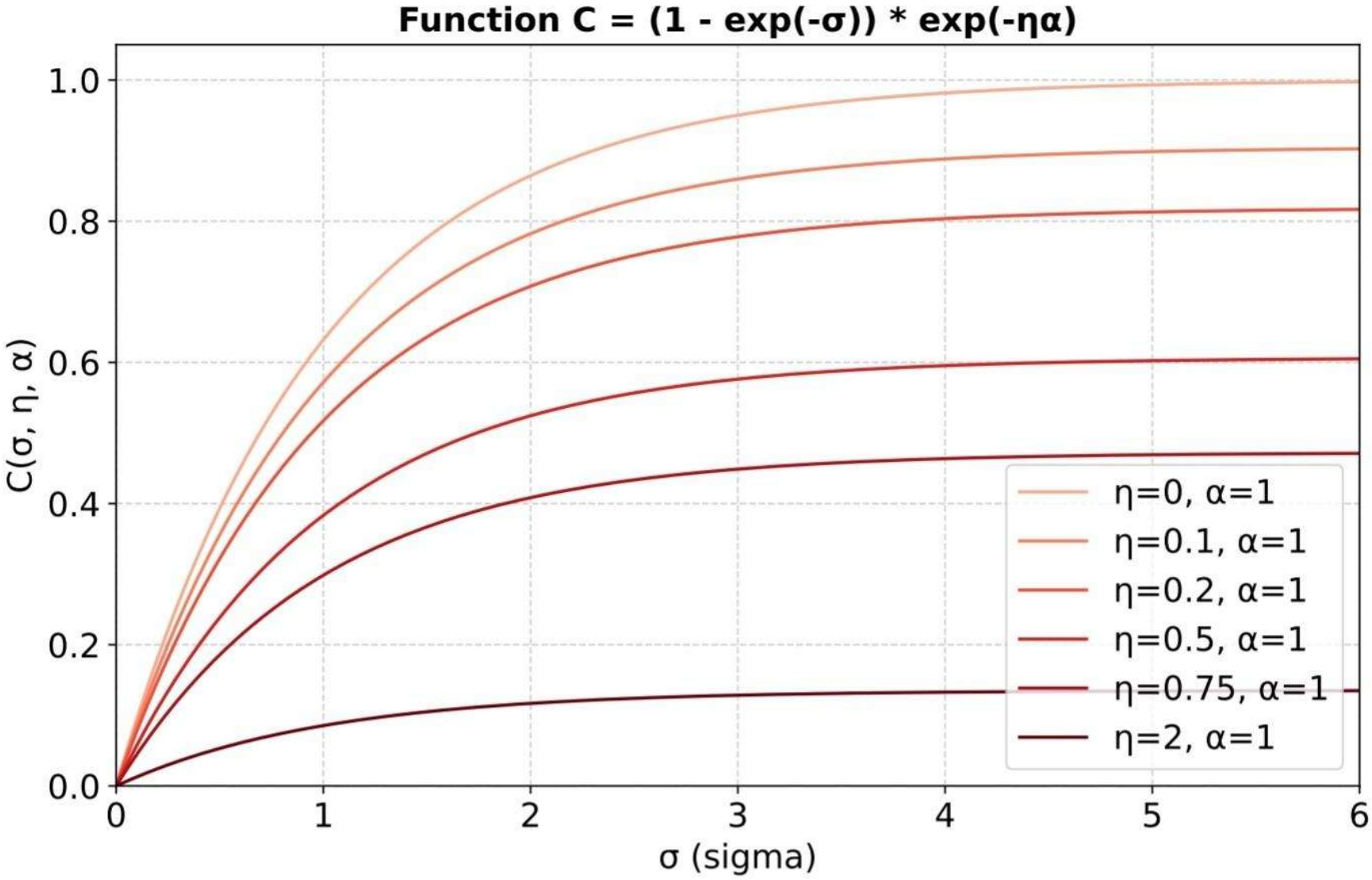
Si representamos gráficamente la ecuación de conflicto obtenemos el resultado de la siguiente gráfica en la que se observa lo siguiente:

- Distribución: En el eje X (horizontal) se muestra el valor de σ (probabilidad de interacción o sección eficaz), y en el eje Y (vertical) se muestran los valores de C (conflicto). Asumimos distintos valores del producto entre η (eficiencia de amortiguamiento) y α (mecanismos disipativos), es decir, se hace el análisis para diferentes valores combinados de los mecanismos de armonización.

- Resultado 1: para valores bajos de η (eficiencia de amortiguamiento) y α (mecanismos disipativos), que en la gráfica se representa con las líneas más claras, se obtienen valores de conflicto altos. Esto quiere decir que cuando se usan mecanismos disipativos, pero no se tiene en cuenta la eficiencia, o al revés, cuando la eficiencia es buena pero apenas hay mecanismos disipativos, el resultado es el mismo, una probabilidad alta de conflicto.

- Resultado 2: para valores altos de η (eficiencia de amortiguamiento) y α (mecanismos disipativos), que en la gráfica se representan con las líneas más oscuras, se obtienen valores de conflicto bajos. Esto quiere decir que cuando se usan mecanismos disipativos, y además se tiene en cuenta la eficiencia, se consigue disipar mucho los conflictos.

Nota: Mi agradecimiento a Shu Kitaura quien, en calidad de profesor universitario e investigador científico en astrofísica, me ayudó para poder realizar y desarrollar este enfoque desde una perspectiva matemática.


Function C = (1 - exp(-σ)) * exp(-ηα)
C(σ, η, α)
σ (sigma)
0.0
0.2
0.4
0.6
0.8
1.0
0
1
2
3
4
5
6
η=0, α=1
η=0.1, α=1
η=0.2, α=1
η=0.5, α=1
η=0.75, α=1
η=2, α=1

Relación entre la ecuación y la fórmula

En nuestro análisis previo hemos llegado a dos resultados respecto al concepto de conflicto. Por un lado, tenemos la *Fórmula del Conflicto*:

$$Conflicto = \frac{Número\ de\ exposiciones\ conflictivas}{Observación\ x\ Flujo}$$

Donde

- Observación (parámetro cognitivo: equilibrar ego, no percibir amenazas y detectar patrones)
- Flujo (parámetro intuitivo: respetar el orden natural/mínima energía)

Por otro lado, tenemos la *Ecuación de Conflicto* y su simplificación:

$$C = e^{-\eta\alpha} \cdot (1 - e^{-\sigma}) = A^{-1} \cdot I = \frac{I}{A}$$

Donde:
η – eficiencia de amortiguamiento
α – mecanismos disipativos (estrategias de resolución)
σ - probabilidad de interacción (sección eficaz)

Si las relacionamos observaríamos lo siguiente:

$$C = \frac{I}{A} = \frac{Número\ de\ exposiciones\ conflictivas}{Observación\ x\ Flujo}$$

Donde:
C – conflicto
I – intensidad de interacción con fuentes
A – capacidad de armonización

Por lo que podríamos llegar a las siguientes conclusiones:

- El parámetro **I** (intensidad de interacción con fuentes), que depende de σ (sección eficaz) corresponde con el *Número de exposiciones conflictivas*:

De aquí observamos una relación directa entre los conflictos con la variable σ (probabilidad de interacción o sección eficaz) y el número de interacciones o exposiciones a circunstancias potencialmente conflictivas. Esto que parece bastante obvio en realidad no es tan trivial.

Muchas veces no somos conscientes de que, de una forma voluntaria, nos exponemos innecesariamente a situaciones potencialmente conflictivas, simplemente entramos en rutinas que seguimos sin analizar su impacto. Por ejemplo, si una persona por rutina pasa siempre por un camino donde hay peligro de desprendimiento de rocas, simplemente tiene que cambiar de ruta, ya que si no lo hace habrá más probabilidad de que se produzca un accidente.

Otro ejemplo, a nivel de relaciones personales, podría ser el siguiente. Si Antonio no se lleva bien con Carlos porque suelen discutir con frecuencia y comparten el mismo grupo de amigos, ya que cada vez que se juntan, en muchas ocasiones discuten, lo más lógico es que se junten de forma que no coincidan los dos con el resto de los amigos para reducir la posibilidad de discusión. O si cada vez que tus dos hijos cenan juntos se pelean, lo ideal es que cenen en dos sitios distintos, o en su defecto, a horas distintas, en vez de tener que discutir todas las noches para que cenen sin pelearse (este ejemplo está basado en hechos reales, y os aseguro que funcionó cuando fui consciente del parámetro I).

Esto, que vuelvo a decir que es muy trivial, en muchos aspectos no lo tenemos en cuenta y lo repetimos innecesariamente dando lugar a que se puedan generar conflictos constantemente.

- El parámetro **A** (capacidad de armonización), que depende de η (eficiencia de amortiguamiento) y α (mecanismos disipativos o estrategias de resolución) corresponde con *Observación x Flujo*:

Aquí vemos una relación inversa entre los conflictos y la capacidad de armonización, es decir, cuanto más se incremente la capacidad de armonización más disminuye el conflicto.

Ahora bien, como la capacidad de armonización depende de dos parámetros vemos que dichos dos parámetros corresponden con los conceptos de observación y flujo, de la siguiente forma:

- α (mecanismos disipativos o estrategias de resolución) corresponden con las acciones derivadas de la *Observación*, principalmente con los que se establecen tras la detección de los patrones
- η (eficiencia de amortiguamiento) corresponde con el *Flujo*

Estos resultados obtenidos son muy interesantes, porque dejan al descubierto que se ha llegado a las mismas conclusiones desde una perspectiva de análisis conceptual del *Aikido* con los resultados obtenidos del estudio probabilístico, lo cual refuerza la validez y certeza de las conclusiones obtenidas inicialmente.

Conclusiones generales

Según lo visto anteriormente, podemos concluir que la resolución de los conflictos depende únicamente de tres factores:

- el número de interacciones o sección eficaz (σ), relacionados con la exposición a situaciones conflictivas
- los mecanismos disipativos (α), relacionados con los patrones detectados en la *Observación* (relacionado con el ego equilibrado, la percepción de amenaza y la detección de patrones)
- la eficiencia de amortiguamiento (η), relacionados con el *Flujo* o el respeto por el Orden Natural de las circunstancias

Teniendo en cuenta estos tres parámetros podemos indicar las siguientes conclusiones generales:

Un conflicto se incrementa cuando (Actitud conflictiva):

- se incrementa el número de exposiciones conflictivas o σ (sección eficaz)
- no se tiene una actitud de observador para detectar los patrones que nos permitan determinar los mecanismos disipativos (estrategias de resolución)
- no se fluye con las circunstancias naturales de la situación, que tiene como consecuencia que la eficiencia de los mecanismos que se puedan adoptar no tenga eficacia

Un conflicto se reduce cuando (Actitud armónica):

- se disminuye el número de exposiciones conflictivas o σ (sección eficaz)
- se tiene una actitud de observador para detectar los patrones que nos permitan determinar los mecanismos disipativos (estrategias de resolución)
- se fluye con las circunstancias naturales de la situación, que tiene como consecuencia que la eficiencia de los mecanismos que se puedan adoptar tenga eficacia

Anexo 3 - La Inteligencia Emocional

Qué es la Inteligencia Emocional

La *Inteligencia Emocional* se refiere a la habilidad de identificar, interpretar y regular las emociones propias y ajenas. Este concepto fue popularizado por el psicólogo Daniel Goleman en 1995, quien lo definió como un conjunto de competencias emocionales que influyen en nuestra conducta, toma de decisiones y relaciones interpersonales.

Podemos decir, en términos generales, que se deben conocer y trabajar sobre los siguientes bloques:

Autoconciencia
La autoconciencia es la capacidad de reconocer y comprender nuestras propias emociones, pensamientos y valores, y cómo influyen en nuestro comportamiento.
Características:
- Reconocimiento emocional: saber qué sentimos y por qué.
- Autoevaluación precisa: conocer nuestras fortalezas y debilidades.
- Confianza en uno mismo: tener seguridad en nuestras propias capacidades.

Ejemplo: Una persona autoconsciente puede identificar que está frustrada por un comentario en el trabajo y evitar reaccionar impulsivamente.

Autorregulación
La autorregulación implica controlar nuestras emociones y comportamientos impulsivos, adaptándonos a las circunstancias de forma reflexiva.
Características:
- Autocontrol: manejar emociones intensas como la ira o la ansiedad.
- Fiabilidad: actuar con integridad y responsabilidad.
- Adaptabilidad: responder con flexibilidad ante el cambio.

Ejemplo: En una discusión, una persona con buena autorregulación puede pausar, respirar y responder con calma en lugar de gritar.

Motivación

La motivación emocional se refiere al impulso interno que nos lleva a alcanzar metas personales y profesionales, más allá de recompensas externas.

Características:

- Orientación al logro: buscar mejorar continuamente.
- Compromiso: implicarse con objetivos significativos.
- Optimismo: mantener una actitud positiva ante los desafíos.

Ejemplo: Un estudiante motivado emocionalmente sigue estudiando a pesar de haber suspendido un examen, porque cree en su capacidad de mejorar.

Empatía

La empatía es la habilidad de comprender las emociones, necesidades y perspectivas de los demás, y responder con sensibilidad.

Características:

- Escucha activa: prestar atención real a lo que otros sienten.
- Comprensión emocional: captar señales no verbales y estados emocionales.
- Respeto por la diversidad: valorar diferentes puntos de vista.

Ejemplo: Un líder empático puede notar que un miembro del equipo está desanimado y le ofrece apoyo sin que este lo pida.

Habilidades sociales

Las habilidades sociales permiten establecer relaciones sanas, comunicarse eficazmente y resolver conflictos de manera constructiva.

Características:

- Influencia: persuadir de forma ética y efectiva.
- Comunicación: expresar ideas y emociones con claridad.
- Gestión de conflictos: negociar y mediar en desacuerdos.

Ejemplo: Una persona con buenas habilidades sociales puede calmar una discusión entre compañeros y facilitar un acuerdo.

En qué áreas se puede aplicar la Inteligencia Emocional

La *Inteligencia Emocional* tiene aplicaciones clave en la educación, el entorno laboral, la salud mental, las relaciones sociales y el liderazgo. Su desarrollo mejora el bienestar, la comunicación y la toma de decisiones en múltiples contextos.

Aquí mostramos algunos de los principales campos de aplicación:

Educación
Mejora el rendimiento académico, la convivencia escolar y la gestión del estrés en estudiantes y docentes.
Beneficios:
- Fomenta la empatía y el respeto entre compañeros.
- Ayuda a los docentes a manejar conflictos y motivar a los alumnos.
- Promueve el desarrollo socioemocional desde edades tempranas.

Entorno laboral
Es esencial para el liderazgo, la gestión de equipos, la productividad y el clima organizacional.
Beneficios:
- Mejora la comunicación interna y la resolución de conflictos.
- Favorece la toma de decisiones bajo presión.
- Incrementa la motivación y el compromiso de los empleados.

Salud mental
Se utiliza en terapias psicológicas para mejorar el manejo emocional y prevenir trastornos como ansiedad o depresión.
Beneficios:
- Ayuda a identificar y expresar emociones de forma saludable.
- Reduce el impacto de emociones negativas en la salud física y mental.
- Mejora la autoestima y la resiliencia.

Relaciones interpersonales
Facilita la construcción de vínculos sanos en familia, pareja y amistades.
Beneficios:
- Promueve la empatía y la escucha activa.

- Reduce malentendidos y conflictos emocionales.
- Fortalece la confianza y la intimidad emocional.

Liderazgo y desarrollo personal
Es clave para líderes que gestionan personas y para individuos que buscan crecimiento personal.
Beneficios:
- Mejora la capacidad de influir positivamente en otros.
- Fomenta el autoconocimiento y la autorregulación.
- Potencia la toma de decisiones éticas y conscientes.

Ámbito sanitario
En profesionales de la salud, mejora la relación con pacientes y el manejo del estrés clínico.
Beneficios:
- Favorece la empatía en el trato médico.
- Reduce el desgaste emocional en contextos de alta presión.
- Mejora la calidad del cuidado y la comunicación clínica.

La Inteligencia Emocional enfocada a la resolución de conflictos

La *Inteligencia Emocional* juega un papel crucial en la resolución de conflictos, especialmente cuando se busca la unificación e integración de las partes involucradas. Al integrar habilidades emocionales como el autoconocimiento, la autorregulación, la empatía y las habilidades sociales, se pueden utilizar diversas estrategias para manejar los conflictos de manera efectiva.

Algunas de las estrategias basadas en la *Inteligencia Emocional* que facilitan la resolución de conflictos desde esta perspectiva son las siguientes:

Autoconocimiento emocional
El primer paso para resolver conflictos desde la *Inteligencia Emocional* es entender y reconocer nuestras propias emociones y cómo estas afectan nuestras reacciones y decisiones en situaciones conflictivas.

Estrategia:

- Reflexión interna: Tomarse un momento para identificar y comprender las emociones personales antes de actuar en una situación conflictiva. Preguntarse, por ejemplo: "¿Por qué me siento así? ¿Qué emociones estoy experimentando?".

- Reconocimiento de triggers emocionales: Identificar los puntos de activación emocional (triggers) que nos pueden llevar a reaccionar de manera impulsiva, lo que ayuda a regular nuestra respuesta emocional.

El objetivo es reducir reacciones impulsivas y permitir una respuesta más reflexiva y medida que promueva el entendimiento mutuo y la resolución.

Autorregulación emocional

Es la habilidad para manejar y controlar nuestras emociones, especialmente en momentos de tensión o conflicto, es esencial para mantener un ambiente de diálogo y solución colaborativa.

Estrategia:

- Técnicas de relajación y control de impulsos: Usar técnicas como la respiración profunda, la meditación o el "pausar" antes de responder, para reducir el estrés y evitar una escalada emocional durante el conflicto.

- Desescalamiento emocional: Practicar la autoconsciencia para calmarse antes de responder, evitando caer en patrones destructivos como la agresividad o la pasividad.

El objetivo es mantener el control emocional durante el conflicto, lo que permite una comunicación más efectiva y una mayor disposición para encontrar soluciones que beneficien a todas las partes.

Empatía

La empatía es una de las habilidades centrales de la *Inteligencia Emocional*, y es esencial para entender las emociones y perspectivas de los demás, lo que facilita la unificación y la resolución de conflictos.

Estrategia:

- Escucha activa: Prestar atención plena a lo que la otra persona está diciendo, no solo con las palabras, sino también con las emociones subyacentes. Validar sus sentimientos y mostrar comprensión.

- Reflejar y parafrasear: Mostrar que se entiende el punto de vista del otro reflejando sus palabras o sentimientos. Por ejemplo, “Puedo ver que esto te frustra mucho, ¿cómo podemos solucionarlo juntos?”

El objetivo es generar un ambiente en el que las partes se sientan escuchadas y comprendidas, lo que facilita el establecimiento de una relación de confianza y el camino hacia la integración.

Habilidades sociales

Las habilidades sociales permiten una interacción fluida y respetuosa entre las partes involucradas en un conflicto. Se trata de establecer un diálogo abierto y constructivo que ayude a encontrar soluciones en común.

Estrategia:

- Comunicación no violenta: Utilizar un lenguaje que sea claro, respetuoso y centrado en las necesidades y emociones, sin caer en juicios, acusaciones o culpabilizaciones.
- Técnicas de resolución colaborativa: Formular preguntas que promuevan la colaboración, como “¿Cómo podemos resolver esto de una manera que funcione para ambos?” o “¿Qué necesitas de mi parte para que podamos avanzar?”.
- Asertividad: Expresar de manera clara y respetuosa lo que uno necesita o espera sin ser pasivo ni agresivo, manteniendo siempre el respeto por la otra persona.

El objetivo es establecer una comunicación clara y empática que facilite la cooperación, la negociación y la búsqueda de acuerdos que integren las necesidades y deseos de todas las partes.

Manejo de las emociones ajenas

Esta estrategia implica el manejo adecuado de las emociones de los demás durante el conflicto. Las personas a menudo reaccionan emocionalmente debido a percepciones o situaciones que les afectan, y una parte fundamental de la *Inteligencia Emocional* es poder ayudar a calmar o guiar a los demás a través de sus emociones.

Estrategia:

- Validación emocional: Reconocer y validar las emociones de la otra persona. Por ejemplo, “Entiendo que esto te haya molestado, es una situación difícil”.

- Reformular las emociones negativas: Redirigir o reencuadrar las emociones fuertes en un contexto más positivo o constructivo para promover la resolución del conflicto. Por ejemplo, en lugar de decir "Estás equivocado", decir "Veo que tienes una perspectiva diferente, ¿cómo podemos encontrar una solución que funcione para ambos?".

El objetivo es ayudar a las personas involucradas a regular sus emociones y reducir el conflicto, promoviendo un ambiente de respeto y colaboración.

Creación de un clima de respeto y cooperación

Fomentar un ambiente donde las partes sientan que están trabajando juntas hacia un objetivo común es crucial para la unificación y resolución de conflictos. Esto puede lograrse al promover una cultura de respeto, apoyo y cooperación.

Estrategia:

- Establecer normas de convivencia y respeto: Asegurarse de que todas las partes entienden y respetan las reglas de comunicación, evitando el sarcasmo, las descalificaciones y los ataques personales.

- Refuerzo positivo: Reconocer y celebrar los esfuerzos colaborativos y las soluciones constructivas que surjan del diálogo. Por ejemplo, expresar agradecimiento cuando una parte muestre disposición para resolver el conflicto.

El objetivo es crear un ambiente emocionalmente seguro donde las partes trabajen juntas hacia la resolución y se sienten apoyadas durante todo el proceso.

Fomentar la resiliencia emocional

La resiliencia emocional es la capacidad de recuperarse rápidamente de las dificultades. En el contexto de un conflicto, esta habilidad permite a las personas seguir adelante sin quedar atrapadas en las emociones negativas que pueden surgir.

Estrategia:

- Reenfocar y mantener la perspectiva: Ayudar a las partes a no enfocarse solo en el problema inmediato, sino a ver el conflicto como una oportunidad para el crecimiento y el aprendizaje.

- Aceptar y aprender de las emociones difíciles: Enseñar a las personas a lidiar con las emociones difíciles, como la frustración o el enojo, sin que estas afecten negativamente el proceso de resolución.
El objetivo es ayudar a las partes a mantener una actitud positiva y constructiva frente al conflicto, lo que facilita la solución y la integración de las diferentes perspectivas.

Desarrollo de soluciones win-win (ganar-ganar)
Fomentar que todas las partes involucradas en el conflicto sientan que sus necesidades y preocupaciones han sido tenidas en cuenta y que la solución final es mutuamente beneficiosa.
Estrategia:
- Buscar acuerdos mutuamente beneficiosos: En lugar de ganar o perder, las partes deben trabajar juntas para encontrar soluciones que resulten en un beneficio común. Esto requiere empatía, creatividad y disposición para ceder en algunos puntos.
- Negociación colaborativa: En lugar de adoptar una postura competitiva, usar la *Inteligencia Emocional* para negociar de manera que ambas partes se sientan satisfechas con el acuerdo final.
El objetivo es resolver el conflicto de manera que todas las partes se sientan escuchadas, respetadas y satisfechas con la solución alcanzada, promoviendo la integración y la cooperación a largo plazo.

Métodos de comunicación

La comunicación en situaciones de conflicto es clave para la resolución, la mitigación de tensiones y el entendimiento mutuo entre las partes involucradas. Existen varias formas de comunicación que pueden ser útiles en este contexto, cada una con su enfoque y propósito. A continuación, se detallan algunas de las formas más efectivas de comunicación frente a conflictos:

Comunicación asertiva
Implica expresar de manera clara y respetuosa las propias necesidades, opiniones y emociones, sin ser agresivo ni sumiso. El objetivo es lograr un equilibrio entre defender los propios derechos y escuchar a los demás, promoviendo el respeto mutuo.

Ejemplos:

- Decir “Yo siento que mis ideas no están siendo tomadas en cuenta, me gustaría que me escucharan más” en vez de acusar o culpar.
- En una disputa laboral, expresar “Creo que podríamos encontrar una solución mejor si tomamos en cuenta los puntos que ambos hemos mencionado”.

Comunicación empática

Implica escuchar activamente y tratar de entender las emociones y perspectivas de la otra parte, mostrando comprensión y apoyo. El objetivo es establecer un puente emocional que facilite el entendimiento y reduzca las tensiones.

Ejemplos:

- "Puedo ver que esto te está afectando mucho, y entiendo cómo te sientes. Vamos a buscar juntos una solución."
- En una discusión familiar, escuchar sin interrumpir y reflejar lo que la otra persona está diciendo para mostrar que se comprende su punto de vista.

Comunicación no violenta

Un enfoque creado por Marshall Rosenberg que promueve el entendimiento mutuo sin recurrir a la violencia verbal o emocional. Se basa en cuatro componentes: observación, sentimiento, necesidad y solicitud. El objetivo es reducir la escalada del conflicto al enfocarse en las necesidades de las personas y evitar juicios, etiquetas o críticas.

Ejemplos:

- "Cuando veo que llegas tarde (observación), me siento frustrado (sentimiento), porque necesito respeto por nuestro tiempo (necesidad), y me gustaría que intentaras avisarme con anticipación la próxima vez (solicitud)."
- Evitar frases como “Siempre llegas tarde” y en su lugar expresar cómo el comportamiento afecta las necesidades y deseos personales.

Comunicación abierta y transparente

Implica ser claro y honesto sobre las preocupaciones, expectativas y deseos, evitando la ambigüedad o el ocultamiento de información relevante. El objetivo es fomentar la confianza entre las partes y

permitir que todos los involucrados en el conflicto comprendan las posiciones de los demás.
Ejemplos:

- En una negociación, ser claro sobre las expectativas desde el principio: “Mi objetivo es encontrar una solución que beneficie a ambas partes”.
- En una situación de desacuerdo, explicar detalladamente las razones detrás de las decisiones para evitar malentendidos.

Mediación

Un proceso de comunicación facilitado por un tercero neutral, que ayuda a las partes involucradas a llegar a un acuerdo o solución sin imponer decisiones. El objetivo es facilitar el diálogo entre las partes, ayudándolas a explorar soluciones mutuamente aceptables y restaurar la relación.
Ejemplos:

- Un mediador en un conflicto familiar entre padres e hijos ayuda a ambas partes a expresar sus puntos de vista y a encontrar una solución que satisfaga las necesidades de todos.
- En conflictos laborales, un mediador externo puede intervenir para ayudar a los empleados y los empleadores a encontrar un acuerdo sobre disputas salariales o condiciones de trabajo.

Comunicación reflexiva

Consiste en escuchar activamente, parafrasear lo que la otra persona está diciendo y reflejar sus emociones, lo cual ayuda a reducir malentendidos y muestra que se está prestando atención. El objetivo es validar los sentimientos y perspectivas de la otra parte, lo que puede facilitar la resolución del conflicto.
Ejemplos:

- “Entonces, si te entiendo correctamente, te molesta que no tengamos tiempo suficiente para discutir este asunto, ¿es así?”
- Repetir o parafrasear lo que la otra persona ha dicho para asegurarse de que se ha comprendido correctamente.

Comunicación colaborativa

En lugar de adoptar una postura competitiva o de confrontación, las partes buscan trabajar juntas para resolver el conflicto, basándose en la cooperación y el compromiso mutuo. El objetivo es crear soluciones que sean beneficiosas para todos, mediante el trabajo conjunto y la negociación.

Ejemplos:

- "En lugar de centrarnos en lo que nos divide, ¿qué podemos hacer para encontrar una solución que beneficie a ambas partes?"
- Durante una reunión de equipo, buscar maneras de integrar las ideas de todos para llegar a un consenso.

Comunicación escrita

Utilizar medios escritos, como correos electrónicos o cartas, para expresar de manera reflexiva y organizada las preocupaciones, soluciones y puntos de vista. El objetivo es evitar malentendidos y proporcionar un espacio para pensar cuidadosamente antes de comunicar emociones y opiniones en un conflicto.

Ejemplos:

- En un conflicto laboral, enviar un correo electrónico claro explicando las expectativas y la solicitud de una reunión.
- En disputas legales o comerciales, elaborar contratos, acuerdos o cartas formales para documentar las resoluciones alcanzadas.

Comunicación visual

Uso de imágenes, diagramas, gráficos o presentaciones visuales para expresar puntos de vista, ilustrar posiciones o mostrar datos de manera comprensible. El objetivo es simplificar la comprensión de situaciones complejas y proporcionar claridad visual sobre las dinámicas del conflicto.

Ejemplos:

- Durante una reunión de negociación, presentar un gráfico de costos para ilustrar las opciones de pago.
- Usar mapas o diagramas para mostrar las diferentes áreas de disputa en un conflicto territorial.

Comunicación estratégica (en negociación)

Implica la adopción de un enfoque táctico en la forma de comunicar propuestas, demandas y concesiones en una negociación, buscando obtener el mejor resultado posible para una de las partes, mientras se mantiene el respeto mutuo. El objetivo es lograr resultados positivos en el conflicto, utilizando la comunicación para influir en las decisiones sin provocar confrontaciones innecesarias.

Ejemplos:

- Durante una negociación salarial, presentar propuestas que estén bien fundamentadas y sean razonables, mostrando disposición para llegar a un acuerdo.
- En negociaciones políticas o comerciales, utilizar la diplomacia y la habilidad de comunicar los intereses de manera eficaz para llegar a un acuerdo.

Anexo 4 - La Ingeniería Social

Qué es la Ingeniería Social

La *Ingeniería Social* es el conjunto de técnicas utilizadas para manipular psicológicamente a las personas con el fin de obtener información confidencial, acceso a sistemas o realizar acciones que beneficien al atacante. El objetivo es engañar a la víctima para que actúe en contra de sus propios intereses, muchas veces sin darse cuenta.

Aunque el entorno de aplicación de esta área normalmente se suele asociar a contextos informáticos como el hacking, en esencia la *Ingeniería Social* trata de la manipulación de las personas. Podríamos entender esto como un ataque a nuestra integridad emocional, y por tanto podemos verlo como una agresión emocional. El hecho de exponerla en este estudio es para entender cómo son los razonamientos detrás de un ataque emocional de estas características, y por consiguiente nos puede ayudar a reconocerlos y estar preparados para que no nos afecten.

El conocer cómo piensan aquellas personas que manipulan a los demás nos ayuda a no ser manipulados y a detectar sus intenciones. Por tanto, esta área es una importante herramienta que debemos de conocer y estudiar.

Métodos de manipulación y persuasión

Las técnicas de psicología aplicadas en *Ingeniería Social* se basan en la manipulación de emociones, comportamientos y decisiones para lograr que las personas tomen acciones o revelen información confidencial. A continuación, se presentan algunas de las técnicas psicológicas más comunes en este ámbito:

Condicionamiento (Refuerzo positivo y negativo)
En el refuerzo positivo el atacante ofrece recompensas o beneficios (como atención, aprobación, o halagos) por cumplir con una solicitud, incentivando el comportamiento deseado.

En el refuerzo negativo el atacante amenaza con consecuencias negativas (pérdida de acceso, daño financiero) si la víctima no coopera, lo que genera miedo y presión.

Búsqueda de confirmación
Los atacantes aprovechan el deseo humano de buscar información que confirme sus creencias preexistentes. Al manipular la información presentada, el atacante puede hacer que la víctima acepte fácilmente el engaño, ya que parece coincidir con lo que esperaba.

Principio de reciprocidad
Las personas se sienten obligadas a devolver favores. Los ingenieros sociales ofrecen algo (una pequeña ayuda, información útil, un favor) con la esperanza de que la víctima se sienta en deuda y esté dispuesta a dar información o acceso a cambio.

Principio de autoridad
El ser humano tiende a obedecer figuras de autoridad. Los atacantes se hacen pasar por autoridades (como jefes, técnicos de soporte o representantes de instituciones) para influir en las víctimas, ya que estas tienden a obedecer instrucciones sin cuestionarlas cuando vienen de una fuente aparentemente legítima.

Efecto de la presión social
Las personas suelen seguir el comportamiento de un grupo para sentirse aceptadas. Los atacantes pueden crear la ilusión de que "todos lo están haciendo" o que "es la norma", empujando a la víctima a cumplir con las expectativas del grupo o de la sociedad.

Disonancia cognitiva
Los atacantes explotan el malestar que las personas sienten cuando tienen pensamientos o creencias contradictorias. Para reducir esta incomodidad, la víctima puede ceder a las solicitudes del atacante, especialmente si la acción propuesta parece resolver esa tensión interna.

Teoría de la escasez
Las personas tienden a valorar más algo cuando creen que es limitado o difícil de obtener. Al crear una falsa sensación de urgencia o escasez ("Solo hay un tiempo limitado para actuar"), los atacantes empujan a las víctimas a tomar decisiones rápidas sin pensar demasiado.

Principio de simpatía
Las personas son más propensas a decir "sí" a aquellos que les gustan o con quienes sienten afinidad. Los atacantes usan halagos, humor, o se presentan como personas amigables o similares a la víctima (mismo grupo de edad, intereses, etc.) para ganarse su confianza.

Proyección del miedo
El miedo es una emoción poderosa que los atacantes utilizan para manipular. Mediante amenazas o advertencias de consecuencias negativas (como pérdida de empleo, problemas legales o financieros), la víctima puede entrar en pánico y tomar decisiones apresuradas, como revelar información o realizar acciones inseguras.

Teoría del compromiso y la consistencia
Las personas tienden a actuar de manera coherente con sus decisiones previas. Si una persona accede a una pequeña solicitud, es más probable que acceda a una solicitud mayor después. Este principio se utiliza para ir escalando gradualmente las demandas del atacante.

Empatía y explotación emocional
Los atacantes pueden aprovechar el sentido de empatía o compasión de la víctima. Se presentan como personas necesitadas o en situaciones de emergencia, explotando el deseo de la víctima de ayudar a los demás.

Anclaje cognitivo
Esta técnica consiste en fijar una referencia inicial (el "ancla") que afecta las decisiones de la víctima. Los atacantes proporcionan una cifra o una información que la víctima toma como base para tomar decisiones, sin darse cuenta de que está siendo manipulada. Por ejemplo, dar una referencia de "seguridad" para luego solicitar algo que parece razonable en comparación con esa referencia.

Efecto halo
Se basa en el sesgo cognitivo en el cual la percepción positiva de una característica de una persona (como su apariencia o su tono amable) afecta la percepción general, haciendo que la víctima sea más propensa a confiar en esa persona. Los atacantes pueden usar carisma o encanto personal para crear una imagen favorable y generar confianza.

Fatiga de decisiones
Las personas tienen una capacidad limitada para tomar decisiones complejas. Los ingenieros sociales pueden aprovechar este fenómeno bombardeando a la víctima con información o preguntas repetitivas para que, eventualmente, tome una decisión desfavorable simplemente por agotamiento mental.

Falso sentido de urgencia
La creación de urgencia artificial es una táctica común. El atacante genera presión de tiempo, obligando a la víctima a actuar rápido, sin darle tiempo para evaluar los riesgos o pensar en las consecuencias.

La Ingeniería Social enfocada a la resolución de conflictos

En el contexto de resolución de conflictos, las estrategias de *Ingeniería Social* buscan fomentar la cooperación, el entendimiento mutuo y la restauración de relaciones. A continuación, se presentan algunas de las estrategias más comunes que se pueden aplicar desde la perspectiva de la *Ingeniería Social* para la gestión de conflictos:

Construcción de confianza
La confianza es un factor crucial en cualquier proceso de resolución de conflictos. A través de técnicas de *Ingeniería Social*, se puede fomentar un ambiente de confianza mutua entre las partes enfrentadas.
Estrategia:
- Crear situaciones de cooperación pequeña y gradual que permitan a las partes experimentar que sus intereses pueden ser respetados.
- Fomentar la transparencia y la comunicación abierta, asegurando que las partes involucradas se sientan escuchadas y valoradas.

El objetivo es generar un clima de seguridad en el que las partes se sientan cómodas compartiendo sus preocupaciones y trabajando juntas hacia una solución común.

Reestructuración de percepciones

La forma en que las personas perciben a los demás y los eventos que causan el conflicto puede ser modificada a través de técnicas de *Ingeniería Social*, influyendo en sus creencias y actitudes hacia el otro.

Estrategia:

- Cambio de narrativa: Modificar las narrativas del conflicto para destacar los intereses comunes en lugar de las diferencias. Esto puede implicar el uso de historias o ejemplos que reafirmen la idea de que todos los involucrados tienen intereses compartidos.
- Uso de metáforas y símbolos comunes: Promover símbolos o mensajes que unifiquen a las partes, como conceptos de "trabajo en equipo", "solidaridad" o "beneficio común".

El objetivo es reducir las percepciones de enemistad y desconfianza, y reemplazarlas con una visión compartida de colaboración y resolución conjunta.

Construcción de una "identidad común"

Esta estrategia se centra en crear un sentido de pertenencia común entre las partes involucradas en el conflicto, superando las diferencias y fortaleciendo las conexiones compartidas.

Estrategia:

- Enfoque en intereses comunes: Identificar y resaltar los intereses, metas o valores que ambas partes comparten. Puede ser un proyecto común, el bienestar general, la prosperidad de un grupo o comunidad, etc.
- Creación de una visión compartida: Desarrollar una visión conjunta para el futuro, donde ambas partes visualicen el éxito en términos de colaboración y no de competencia o conflicto.

El objetivo es unificar a las partes bajo un propósito común que permita la integración de intereses y la resolución pacífica de los desacuerdos.

Uso de normas sociales y presión grupal

Las normas sociales y la presión grupal son potentes herramientas dentro de la *Ingeniería Social*, ya que las personas tienden a seguir las expectativas de su grupo social o comunidad. Esto puede ser utilizado para alinear el comportamiento y la mentalidad de las partes hacia la resolución pacífica del conflicto.

Estrategia:

- Apoyo de líderes de opinión: Involucrar a figuras respetadas dentro de las partes en conflicto para que promuevan la integración y la unificación.
- Refuerzo positivo de comportamientos cooperativos: Premiar o reconocer públicamente los esfuerzos colaborativos y la resolución de conflictos, creando una norma de cooperación dentro del grupo.

El objetivo es usar la influencia social para moldear comportamientos y actitudes hacia la resolución pacífica del conflicto y la integración de las partes.

Persuasión y reencuadre cognitivo

La persuasión en la *Ingeniería Social* se utiliza para cambiar la forma en que las personas piensan sobre el conflicto, ayudándoles a ver las cosas desde una perspectiva más constructiva.

Estrategia:

- Reencuadre cognitivo: Cambiar el marco mental con el que las partes ven el conflicto, enfocándose en soluciones más que en problemas. Esto se logra al replantear el conflicto en términos de oportunidad de crecimiento o mejora.
- Persuasión ética: Utilizar argumentos basados en hechos, valores éticos y lógica para convencer a las partes de que la resolución cooperativa es la mejor opción para todos.

El objetivo es ayudar a las partes a cambiar su percepción del conflicto, lo que les permitirá adoptar una mentalidad más abierta y colaborativa.

Creación de espacios seguros para el diálogo

La creación de un espacio físico y emocional seguro es esencial para permitir que las partes involucradas se expresen sin temor a represalias ni escalada del conflicto.

Estrategia:

- Proveer ambientes donde los individuos puedan expresar sus pensamientos y emociones de manera abierta, sin temor a ser atacados o incomprendidos.
- Establecer reglas de comportamiento durante el diálogo que promuevan el respeto, la escucha activa y la empatía.

El objetivo es facilitar la comunicación abierta y honesta, permitiendo que las partes encuentren puntos de acuerdo y superen sus diferencias.

Anexo 5 – Plantilla de análisis de conflictos

Fecha:

Descripción de situación conflictiva: (entorno/personas)

Análisis: (contexto/motivos)

Grado de exposición al conflicto:

Observación: (patrones detectados):

Flujo: (acciones propuestas)

Evolución:

Epílogo

Si has llegado hasta aquí es, quizás, porque parte de lo que se ha comentado te ha llamado la atención, o alguna de las situaciones que se han mencionado te han resultado familiares y quizás has vivido varias similares. Puede que hayan salido bien o puede que hayan salido mal, pero normalmente estas situaciones las vivimos sin pararnos a pensar en su origen, sus motivaciones, los miedos asociados a la parte que nos compromete, los momentos en los que pasaron, el acierto o no de nuestras acciones, etc. Y es normal, a ninguno de nosotros nos gusta escarbar en los recuerdos o situaciones desagradables, simplemente pensamos "yo he actuado de la mejor forma posible y listo", y en cierto modo tenemos razón, o eso creemos…

Como comenté anteriormente, una cosa que me llamó la atención cuando estaba gestando la creación de este ensayo, fue que tenía previsto entrevistar a varios conocidos de varios entornos profesionales y circunstancias acerca de si podían analizarme un número limitado de problemas a los que se hubieran enfrentado o que hubieran sido parte afectada o activa. Una vez me lo plantearan, mi intención era ir detectando patrones (acción de observador) y de una forma más o menos estadística detectar cual era el origen o el enfoque que daba lugar a la mayoría de los conflictos. Mi sorpresa fue que la gran mayoría de mis conocidos me comentaban que era complicado analizarlo, que se tenían que parar a pensarlo, que se habían olvidado de muchos de los detalles (eso se llama *memoria selectiva*, por la cual nuestro cerebro tiende a olvidar las situaciones que nos afectan de forma negativa emocionalmente para minimizar el sufrimiento), a fin de cuentas, que no les resultaba fácil realizarlo. Esto, que al principio me desanimó un poco, ya que en ese análisis comparativo descansaba gran parte de mi estudio, cuando me paré a pensarlo mejor me di cuenta de que eso era precisamente lo que estaba buscando.

Yo quería encontrar el origen que motiva los conflictos (que es distinto a las condiciones de inicio que dan lugar a los conflictos, que pueden ser totalmente aleatorias y justificadas), y fue precisamente lo que encontré

a raíz de esto. El motivo es que muchas veces no nos paramos a analizar y reflexionar nuestros conflictos desde un punto de vista sincero y externo acerca de lo que los motiva, simplemente nos plantamos en nuestra posición como poseedor de la verdad (ego desequilibrado alto) o como tristemente afectado (ego desequilibrado bajo) y de ahí no nos movemos, esperamos a que las cosas se vayan resolviendo solas… o no.

La finalidad de este estudio era inicialmente mostrar unos resultados de un análisis comparativo viendo que si se aplican unos conceptos extraídos de una disciplina que prioriza la unificación frente a la polarización podría funcionar en situaciones con distintas naturalezas (como así sigo pensando), pero me di cuenta de que en realidad no se pueden mostrar unos resultados acerca de unas experiencias que no se han vivido, tenéis que ser vosotros los que pongáis nombre a esas experiencias y ver si es aplicable o no los conceptos y herramientas que hemos estado analizando. Y ese trabajo es exclusivamente de cada uno de vosotros y vosotras.

Este pequeño libro es solo la mitad del camino, la otra mitad es vuestra. Os animo a que andéis ese camino, que lo "personalicéis" y lo adaptéis cada uno a vuestra realidad, sin ningún juicio externo, solo vosotros mismos de forma que os podáis mirar a la cara de forma sincera.

Si este estudio os ha podido ayudar, por mínima que sea la forma, me daría por satisfecho, y si el mensaje que se transmite en este libro os ha llegado a tocar, resonáis con él y decidís seguir transmitiéndolo, yo creo sinceramente que eso ayudaría a que entre todos podamos construir un mundo mejor. Porque en eso consiste nuestra libertad, en la capacidad que tenemos de elegir lo que nos plantea este dilema, sin que nos veamos condicionados por nadie en nuestra decisión. Podemos elegir entre promover un mundo basado en la polarización o un mundo basado en la unificación. En eso consiste *El Dilema de la Dualidad.*

La decisión es vuestra…

Agradecimientos

A mi familia, por su paciencia y el tiempo que les quité para hacer posible esta realidad.
A mis padres, allá donde estéis, por habérmelo dado todo y por el mayor tesoro que se puede recibir, vuestro ejemplo.
A mi hermano Andrés, por enseñarme la importancia y el poder del perdón.
A mi maestro y amigo Shu Kitaura, por animarme a escribir este libro y por todas las enseñanzas y consejos durante el camino.
A Marta Pereyra y mis compañeros y alumnos de *Okami Dojo*, por tantas y tantas horas debatiendo y analizando los conceptos que dieron origen a este estudio.
A mi amigo Manuel Vico, por todas las aventuras y aprendizajes que hemos tenido la suerte de vivir y compartir juntos.
A mi mentora Charo Linares, por guiarme y enseñarme a fluir con la vida.
A todas aquellas personas por las que, a través de las experiencias que he compartido con ellas, tanto positivas como negativas, me han enseñado o me han hecho aprender a ver que la vida es un camino de unidad.

A todos ellos y a todas ellas, gracias.

Bibliografía recomendada

Aikido
Morihei Ueshiba - Budo
Kisshomaru Ueshiba - La práctica del Aikido
Yasunari Kitaura - La plenitud del vacío
Shu Kitaura – Método de movimientos fluidos

Pensamiento oriental
Lao Tze - Tao te King
Sun Tzu – El arte de la guerra
Miyamoto Musashi – El libro de los cinco anillos

Pensamiento occidental
Baltasar Gracián – El arte de la prudencia
Carl von Clausewitz - De la guerra
Charles Darwin – El origen de las especies

Neurociencia
Desmond Morris – El mono desnudo
Javier F. Jimenez – Sesgos cognitivos
Ana Ibañez – Neurociencia para la vida real

Inteligencia Emocional
Daniel Goleman – Inteligencia Emocional
Daniel Goleman - La práctica de Inteligencia Emocional
Mihaly Csikszentmihalyi – Fluir: una psicología de la felicidad

Ingeniería Social
Christopher Hadnagy – The art of human hacking
Christopher Hadnagy – The science of human hacking
Christopher Hadnagy – Human hacking

Sobre el autor



Pablo García-Crovetto Lázaro inició su práctica de Aikido en 1998 con el maestro Yasunari Kitaura y desde 2012 imparte clases como instructor en diferentes centros. Es ingeniero electrónico y ha desarrollado su trayectoria profesional en la gestión de personas y en entornos técnicos de alta exigencia, trabajando como director de seguridad, director técnico y coordinador TI en centros de gestión de incidencias en telecomunicaciones.

Este libro refleja su experiencia en la aplicación de los principios del Aikido en la resolución de los conflictos de la vida cotidiana.

UN ENFOQUE ESTRATÉGICO Y PSICOLÓGICO PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS COTIDIANOS DESDE LA UNIFICACIÓN

El Dilema de la Dualidad nos plantea un enfoque de resolución de conflictos desde la perspectiva de la unificación y la integración de las partes enfrentadas. Basándonos en los principios de la práctica del Aikido y apoyándonos en estructuras que se repiten en la naturaleza, descubriremos algunos métodos que nos permitirán enfrentar y resolver algunas problemáticas que se nos plantean en el día a día. Es por tanto un llamamiento a la unidad y a la integración, en lugar de la polarización de las partes enfrentadas tan presente en nuestro día a día.

Este libro no pretende ser un estudio riguroso ni un manual de resolución de conflictos, sino un libro divulgativo que invite al lector a la reflexión personal respecto al comportamiento con nuestro entorno desde un enfoque constructivo.

"Las enseñanzas y métodos que se aprenden con la práctica del Aikido, si se conceptualizan, se pueden aplicar a cualquier circunstancia que se nos presente en la vida (trabajo, familia, relaciones...), ya que nos enseñan cómo podemos resolver una situación conflictiva mediante la aceptación e integración de las partes enfrentadas. Es una enseñanza muy valiosa que va más allá de la práctica en los dojos."

La Brújula del Pensador
Ediciones