



vicealcaldía, portavoz,
seguridad y emergencias

MADRID

PLAN DE FORMACIÓN A ENTIDADES Y COLECTIVOS SIN ÁNIMO DE LUCRO DE LA
CIUDAD DE MADRID EN 2024

- Dirección General de Participación Ciudadana -

∞∞ Espacio asociativo/Banco de recursos formativos ∞∞

DIRECCIÓN DE REUNIONES Y GESTIÓN DE CONFLICTOS EN ASOCIACIONES





CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	3
2. ORGANIZACIÓN DE UNA REUNIÓN O ASAMBLEA.....	4
<i>La comunicación.....</i>	<i>4</i>
<i>Tipos de reuniones.....</i>	<i>5</i>
<i>Estructura de una reunión.....</i>	<i>6</i>
<i>Preparación de una reunión.....</i>	<i>6</i>
<i>Roles.....</i>	<i>7</i>
<i>Perfiles o actitudes de las personas participantes</i>	<i>7</i>
3. METODOLOGÍAS Y CÓMO INCORPORARLAS	9
<i>Toma de decisiones</i>	<i>9</i>
<i>Cómo trabajar según el grupo de asistentes.....</i>	<i>9</i>
<i>Herramientas de seguimiento y gestión de tareas</i>	<i>10</i>
<i>Gestión del tiempo</i>	<i>10</i>
<i>Dinámicas de grupo</i>	<i>11</i>
4. ÚLTIMOS TIPS Y CONSEJOS PARA MEJORAR NUESTRAS REUNIONES	12
5. ANÁLISIS DE CONFLICTOS FRECUENTES EN ENTIDADES SOCIALES Y ENTORNOS ASOCIATIVOS	13
<i>Definición de conflicto.....</i>	<i>13</i>
<i>Oportunidades y riesgos</i>	<i>14</i>
6. HERRAMIENTAS PARA AYUDAR A LA GESTIÓN DE CONFLICTOS	16
<i>Prevención de conflictos</i>	<i>17</i>
<i>Trucos de comunicación</i>	<i>17</i>
<i>Fases de la resolución de un conflicto.....</i>	<i>18</i>
<i>Mediación.....</i>	<i>19</i>
7. SOBRE LA GESTIÓN DE CONFLICTOS, NO DEBES OLVIDAR.....	20
8. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA.....	21



1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este manual es conseguir que las reuniones que se llevan a cabo dentro de las entidades sean útiles y generen interés en las personas que participan en ellas.

Dentro del tercer sector, una de las cuestiones que hacen que las reuniones no siempre sean todo lo efectivas que se desea es el factor de la horizontalidad. **Encontrar el equilibrio entre la participación y la efectividad puede resultar complicado, pero al mismo tiempo determinante** para hacer de las reuniones algo breve, eficiente y agradable.

A través de este manual se intentará aportar algunas ideas y herramientas que pueden ayudar a crear el equilibrio mencionado, pero partiendo siempre de un análisis de necesidades para cada entidad y de un análisis para cada reunión en función de las personas que participen en ellas.

Para el ser humano, reunirse, en el sentido de estar con otras personas, es algo inherente a su sociabilidad. En este curso, concretamente, nos referiremos a **las reuniones como las actividades que se realizan colectivamente con un propósito determinado y en un momento y espacio preestablecidos**.

Por otro lado, **en el trabajo en equipo los conflictos son inevitables**, por eso es fundamental conocer su funcionamiento y las diferentes vías para su resolución.

Los entornos asociativos, colectivos y entidades sociales son contextos especialmente sensibles y complejos, en los que saber abordar los conflictos es vital para la supervivencia y la consolidación de las propias organizaciones.



2. ORGANIZACIÓN DE UNA REUNIÓN O ASAMBLEA

Para que una reunión o asamblea cumpla su función no basta con juntarnos físicamente y hablar. Detrás de una reunión efectiva hay una estructura y muchos factores que entran en juego.

Nos reunimos para comunicarnos, llegar a acuerdos, elaborar conclusiones y tomar decisiones.

La comunicación

Tipos de comunicación verbal en una reunión:

- **Comunicación lateral o unidireccional:** sólo emite mensajes una persona (se las puede llamar “reuniones mesías”, ya que sólo habla una persona para dar un mensaje importante y las demás escuchan). La mayor parte de los asistentes no participan. Parece un modelo eficiente, que “no se pierde el tiempo” al dedicarlo al debate y al contraste de opiniones. Sin embargo, al no haber reciprocidad no se puede garantizar la comprensión del mensaje por parte de quienes escuchan ni su compromiso con el mismo.
- **Comunicación recíproca:** se trata de un intercambio comunicativo entre todas las partes, por lo que todas participan y aportan. Todas las personas participantes son emisoras y receptoras al mismo tiempo. Aquí es igual de importante saber expresarse que saber escuchar.

Según los objetivos de la reunión, será más efectivo un tipo de comunicación u otro. En cualquier caso, en una reunión o asamblea debemos establecer **pautas comunicativas compartidas** que nos ayuden a prevenir conflictos y a comunicarnos de manera eficiente. Es recomendable:

- **Que las intervenciones se regulen:** con la recogida de turnos de palabra o de manera automoderada (es decir, cada persona se autorregula para contribuir al desarrollo eficiente de la reunión).
- **Comprometernos con unas normas básicas de educación:** no interrumpir, no atacar, no insultar, utilizar un lenguaje correcto, no establecer conversaciones paralelas, etc.
- **Entender el buen desarrollo de la reunión como un objetivo más:** no boicotear, mantener la concentración y la atención, escuchar, ir con las tareas realizadas, etc.



Tipos de reuniones

Antes de convocar, debemos tener claro qué tipo de reunión queremos hacer.

Según el objetivo, las reuniones pueden ser:

- **Informativas:** se convocan con el fin de difundir una determinada información entre un grupo concreto de personas, garantizando así que todas ellas la conocen, así como la forma en que les afecta dicha información.
- **Consultivas:** se convocan con el fin de recoger opiniones sobre un problema o una cuestión determinada entre aquellas personas que están directa o indirectamente implicadas, garantizando que todos sus puntos de vista son tenidos en cuenta antes de tomar una decisión.
- También pueden tener el objetivo de generar ideas nuevas o hacer “brainstorming”.
- **Decisorias:** valorar la información existente sobre un problema o cuestión determinada y tomar una decisión entre aquellas personas responsables de la misma. También se pueden llamar “reuniones estratégicas”. Es importante que las personas participantes estén activas y participen.
- **Seguimiento:** no siempre son necesarias y pueden partir de una excesiva necesidad de control.
- **Centradas en el equipo:** el objetivo de estas reuniones es cohesionar el grupo y medir su bienestar con las tareas y las demás personas.

A veces será necesario convocar reuniones “mixtas” que combinen varios objetivos: por ejemplo, informativa/consultiva/decisoria o de seguimiento/equipo.

Además de por los objetivos, podemos tipificar las reuniones **según su carácter:**

- **Formales:** se realizan periódicamente o en una ocasión determinada, pero siempre de acuerdo con una convocatoria anticipada y una agenda de trabajo previamente establecida. Por ejemplo: reuniones semanales de equipo, asambleas generales, etc.
- **Informales o tertulias:** se convocan sobre la marcha y su desarrollo es menos formal. Por ejemplo, pueden tener lugar en ambientes más distendidos y generalmente no están sujetas a una regularidad.

Las reuniones deberían ser un reclamo y un espacio motivador. Sobre todo, deben cumplir con los objetivos que buscan. Por ello, antes de convocar debemos pensar si realmente es necesario o lo que se va a tratar se puede resolver de otra manera. A veces es preferible resolver algunos temas de manera autónoma o telemática ya que una sobrecarga de reuniones puede ser contraproducente y desmotivador.



Estructura de una reunión

Una estructura básica que nos podría ayudar es la siguiente:

- Presentación del tema y los objetivos.
- Presentación de las personas participantes (si es necesario).
- Seguir el orden del día (tomar acta mientras tanto). En cada punto:
 - Presentación del punto y su documentación: lo ideal es que se encargue de ello la persona responsable de ese tema.
 - Contraste de opiniones
 - Concretar las posibles soluciones
 - Toma de decisiones: consenso, votación, etc.
 - Asignación de tareas, plazos y responsables.
- Comunicación de resultados y seguimiento (después de la reunión).

Preparación de una reunión

Las buenas reuniones comienzan mucho antes de la fecha y la hora de la convocatoria. La preparación es muy importante y debemos garantizar que los asistentes reciban toda la información necesaria previamente.

- Fecha, hora y lugar.
 - Si es posible, también informar de la duración aproximada.
 - Pedir confirmación de asistencia.
- Tema y orden del día.
- Objetivos: consultiva, decisoria, informativa, etc.

Tenemos que tener claras las prioridades y planificar. Una de las tareas previas a la reunión es elaborar el **orden del día**, que son los puntos que trataremos en la reunión. Podemos elaborarlo según dos criterios:

- **Bloques temáticos:** organizamos los puntos según su área.
- **Bloques de importancia.** Una propuesta de cómo ordenarlos sería:
 1. Temas de complejidad/importancia media: empezamos con temas para entrar en calor y motivarnos.
 2. Temas de complejidad/importancia alta: los dejamos en medio para dar margen a las personas que lleguen tarde o se vayan pronto.



3. Temas de complejidad/importancia baja: bajamos el ritmo y no acusamos tanto el cansancio, y si no hemos calculado el tiempo podemos postergarlos.

Roles

El reparto de las tareas y las responsabilidades también comienza antes de la reunión. Existen varios roles fundamentales para el buen desarrollo de la reunión o asamblea:

- **Moderador/a:** no debe ser una persona que tenga todas las respuestas. Su papel es velar por la participación equitativa de las personas participantes, sintetizar la información y facilitar la toma de decisiones. Debe dar orientaciones de trabajo claras y moderar el turno de palabra (no abusar de su propio uso). Regular las intervenciones de los demás es una tarea compleja, y las normas al respecto deben estar claras desde el principio. También es quien maneja el uso del tiempo y el orden de la reunión.

Lo normal es que este rol lo asuma la persona con más responsabilidad dentro del equipo (quien se encarga de la coordinación, dirección o supervisión de la entidad o proyecto), pero, si es posible, algo recomendable es que este rol sea rotativo: de esta manera la responsabilidad se reparte y se previene caer en dinámicas viciadas, obliga a estudiar y a ponerse en un papel complejo a la persona a quien le toque.

- **Recoger actas:** la persona que modera puede ser también quien tome acta, o puede delegar esto en otra persona. En cualquier caso, es responsabilidad del moderador o coordinador que esto se haga y es muy importante, porque es la única manera de guardar constancia de lo que se ha dicho y poder recuperar la información. Tomar actas es también una tarea compleja que requiere de rapidez y capacidad de síntesis: las actas ni deben ser transcripciones literales de todo lo que se dice ni deben ser demasiado escuetas.

Las actas deben recoger la información relevante para que nos sea útil en un futuro (asistentes, resumen y toma de decisiones), deben estar ordenadas y fechadas. En algunas ocasiones, incluso, deben recogerse mediante un soporte oficial como un libro de actas.

- **Observador:** no es un rol imprescindible, pero puede ser muy útil, sobre todo si queremos identificar puntos fuertes y débiles en nuestra eficiencia o comunicación interna¹.

Perfiles o actitudes de las personas participantes

No suelen estar presentes en “estado puro”, sino que dentro de una misma persona se pueden combinar varios y puede depender del momento.

La persona que modera debe estar atenta para regularlos.

¹ Se adjunta modelo de hoja de observación en el aula virtual.



- **Quien habla mucho:** aunque ayuda a lanzar los temas, puede dificultar la participación del resto.
- **Quien no habla:** no sabemos lo que opina y es necesario incentivar su participación mediante preguntas directas u otras técnicas.
- **Quien no está de acuerdo con nada:** actitud de boicot. Puede ser útil porque hace ver otras perspectivas sobre los temas, pero dificulta la obtención de conclusiones y la toma de decisiones.
- **Quien no escucha:** sus opiniones se alejan del hilo del tema, retoma cuestiones ya zanjadas o les da a las cosas un sentido diferente al que le está dando el resto (no comparte ese “lenguaje común”). Es necesario apoyar a esta persona para facilitar su comprensión.
- **Quien interrumpe:** no deja a acabar las intervenciones de los demás. Para evitar esto es importante que quien modera establezca los turnos de palabra y se asegure de hacerlos cumplir.
- **Quienes mantienen conversaciones paralelas:** distraen y contribuyen al ruido ambiental. Podemos invitarles a que intervengan en voz alta para todo el grupo y a que pidan turno de palabra si quieren hablar.
- **Quien quiere destacar:** por encima de su interés en el tema tratado está su interés en destacar. Tratará de influir y a menudo competirá con la persona moderadora o la retará. Puede ser útil si centra su atención en la efectividad de la reunión, ya que promoverá la participación de las demás.
- **Quien se repite:** insiste en sus argumentaciones cuando no se le da la razón y no hace nuevas aportaciones.
- **Quien quiere caer bien:** sus opiniones pueden estar distorsionadas por el deseo de agradar. Puede ser útil porque favorece el clima de confianza y comodidad gracias a sus elogios.
- **Quien va al grano:** puede ser muy útil para centrar los temas y no irnos por las ramas, pero es fácil que tense en exceso el clima de la reunión y del grupo en general.
- **Quien se aburre y pasa:** está pendiente de otras cosas y no disimula. Es útil detectar esta actitud de cara a la autocrítica (¿Es motivadora y realmente necesaria la reunión que estamos teniendo?).
- **Quien se altera:** se expresa violenta o inadecuadamente con los temas que no le gustan.



3. METODOLOGÍAS Y CÓMO INCORPORARLAS

En una reunión o asamblea es importante favorecer un buen clima y que las personas asistentes se sientan cómodas. Conseguir esto depende de que elijamos metodologías adecuadas que se adapten al equipo, a los valores y principios de la entidad, a los objetivos que queremos conseguir, etc.

Toma de decisiones

En un entorno asociativo es fundamental la participación y la implicación de todos los miembros posibles. Por lo tanto, la toma de decisiones no se puede hacer a espaldas de los participantes, deben participar de ello. Podemos hacerlo de las siguientes maneras:

- **Por consenso:** es un proceso que implica negociación, participación activa del grupo y capacidad creativa para generar nuevas soluciones. Es posible que la decisión no satisfaga por completo a ninguna de las partes, pero permite ampliar el abanico de posibilidades y da la oportunidad al equipo de desarrollar su creatividad y tomar diferentes perspectivas. Implica que debemos saber ceder y tener paciencia, porque es un proceso más largo.
- **Por votación:** consiste en plantear varias opciones y elegir aquella que prefiere la mayoría. Es importante saber sintetizar las opciones e informar al equipo de lo que cada una de ellas implica. Es un proceso mucho más rápido, pero también más simple.

La negociación, como el conflicto, es una parte fundamental de la realidad organizativa que tenemos que saber abordar. Ninguna decisión será eficaz si no cuenta con el respaldo y el entendimiento del equipo.

Cómo trabajar según el grupo de asistentes

Siempre que se pueda, conviene escoger un espacio amplio donde se favorezca la horizontalidad (las personas participantes en el mismo nivel que quien las coordina). Lo ideal es colocarse en círculo o en forma de V. Es recomendable huir de los teatros o salones de actos por este motivo y también por la falta de accesibilidad.

Es recomendable hacer una pausa si la reunión va a durar más de dos horas.

No todas las personas tienen que participar en todas las reuniones. Es importante tener en cuenta el número de participantes.



- **+15:** es conveniente desdoblar la reunión, sobre todo si es necesario tomar decisiones. Se puede hacer una primera parte de la reunión común e informativa, y luego desdoblarse en grupos por áreas que hagan un trabajo consultivo/decisorio.
- **+50:** imprescindible usar técnicas dinámicas (paneles, comisiones de trabajo, tarjetas locas, etc).
- **Con grupos grandes y heterogéneos,** adecuar el lenguaje para que sea comprensible para todo el mundo y manejar el tiempo con holgura (mejor calcular de más, que de menos).

Herramientas de seguimiento y gestión de tareas

Ordenar y tener un control sobre las tareas puede parecer algo muy complicado e inabarcable. Sin embargo, se convierte en algo asequible si utilizamos las herramientas adecuadas que nos ayuden a organizarlas.

- **Comisiones o grupos de trabajo:** a veces es necesario dividir fuerzas para luego sumarlas. Es importante recoger las conclusiones y propuestas de cada grupo cuando trabajemos de esta manera. Una propuesta eficaz es que cada comisión o grupo tenga un responsable interno, que tenga el rol de hacer cumplir los plazos y comunicarse con instancias superiores.
- **Apps para coordinación de equipos:** [trello](#), [slack](#), etc.

Gestión del tiempo

Imaginemos que estamos en una reunión, hace rato que nos hemos pasado del tiempo estipulado y aún no hemos terminado con el orden del día. Es fácil que esto pueda sucedernos, aquí van algunas recomendaciones para evitarlo:

- Calcular el tiempo con holgura: mejor que sobre tiempo a que falte.
- En caso de atascarse:
 - Priorizar los temas más importantes del orden del día.
 - En la toma de decisiones: determinar cuáles son urgentes e importantes (centrarnos en ellas), cuáles son importantes, pero no urgentes y cuáles pueden delegarse o postergarse. Para ello podemos utilizar la [matriz de Eisenhower](#): se trata de un cuadrante que te ayudará a ordenar las tareas pendientes, es una tarea que podemos dejar hecha en la preparación de la reunión:



- Mejor cerrar un melón que abrir varios.

Antes de iniciar cualquier tipo de cambio o mejora, es conveniente realizar un análisis de la situación que nos indique aquellos factores que funcionan y aquellos que son susceptibles de ser modificados.

Dinámicas de grupo

En las reuniones basadas en el equipo, donde nuestro objetivo principal será la cohesión de grupo, podemos utilizar diferentes dinámicas que nos ayudarán a conseguirlo. También podemos reservar un rato al final de una reunión ordinaria para despedirnos con una dinámica.

Un equipo cohesionado se caracteriza por:

- **Sentido de pertenencia:** cada persona se siente importante dentro del grupo y se compromete con los objetivos del mismo.
- **Confianza:** es un lugar donde todas las personas integrantes se sienten seguras y cómodas. Confiamos en el resto.

La cohesión de grupo es un factor de prevención de los conflictos dentro del mismo, y una garantía de que si surgen existirá la posibilidad de abordarlos y resolverlos de la mejor manera posible.



4. ÚLTIMOS TIPS Y CONSEJOS PARA MEJORAR NUESTRAS REUNIONES



- De una reunión se debe salir con más energía de la que se tenía al entrar.
- No es una tarea fácil ni rápida.
- Las reuniones deben ser necesarias para no fracasar.
- Exige humildad: es necesario comprender que todas las personas percibimos de manera parcial.
- Se necesita empatía y asertividad.
- Algunas actitudes que debemos cultivar son: concentración, concisión en nuestras aportaciones, actitud calmada.
- Construir un lenguaje común con las personas que nos reunimos habitualmente: que las palabras utilizadas tengan el mismo significado para tod@s.



- Diálogo y negociación: apertura al consenso y a valorar otros puntos de vista.
- Construir nuevas soluciones en común.
- Cuidar los detalles y el lenguaje no verbal.
- Conociendo al grupo y sus tendencias, practicando la empatía y la cohesión del grupo, se pueden prevenir muchos conflictos o reuniones infructuosas.
- Metas únicas + roles claros + acciones concretas.



5. ANÁLISIS DE CONFLICTOS FRECUENTES EN ENTIDADES SOCIALES Y ENTORNOS ASOCIATIVOS

Definición de conflicto

Existen diferentes definiciones de conflicto, sin embargo, tomaremos como referencia esta aproximación teórica:

Una diferencia de pareceres entre dos partes donde pueden estar presentes argumentos afectivos, tensión, impaciencia, acusaciones, falta de disposición para escuchar o para comprometerse, o simplemente falta de acuerdo. Puede haber o no una respuesta agresiva entre quienes están involucrados.

Algunas de las **características de los conflictos**, que nos ayudan a diferenciarlo de otras situaciones son:

- **No existe desigualdad de poder** entre las partes, aunque pueda existir asimetría numérica o de roles.
- El objetivo de todas las partes es **tener razón**.
- **A menudo sucede de manera puntual** o esporádica.
- **Puede (o no) haber agresiones** verbales o físicas.



- **Es posible una gestión pacífica del mismo** desde la negociación y la conciliación de las diferentes posturas.
- Los conflictos son **inevitables e inherentes a cualquier grupo humano**.

Sin embargo, **en una situación de acoso**:

- Existe una desigualdad de poder que victimiza a una de las partes.
- El objetivo es dañar. Existe una intención o un conocimiento.
- Sucede con regularidad.
- Está presente la violencia (física, verbal, psicológica, etc).
- Tiene una dimensión social ya que está implicado el grupo de espectadores.
- Son situaciones indeseables y que podemos prevenir o evitar.

Es muy importante diferenciar un conflicto de una situación de violencia o acoso para abordar la situación adecuadamente. Ambas situaciones pueden conducir a un **escenario de crisis**.

Aunque la palabra “crisis” pueda generarnos un poco de miedo, se refiere simplemente a los cambios en el funcionamiento de los sistemas humanos, cambios que pueden tener efectos beneficiosos en estos sistemas.

Lo que puede suceder si dichos cambios afectan a las reglas o creencias que se mantienen por el grupo y se hacen rígidas, es que se entre en conflicto. Por lo tanto, las crisis son necesarias para el cambio en los sistemas sociales, ya que ningún sistema o grupo de trabajo pueden estar en un estado de equilibrio y de estabilidad permanente.

Cuando estos cambios no son tolerados por el grupo y sobrepasan su capacidad de autocontrol, se puede producir **un conflicto debido al desacuerdo. Debemos intentar entenderlo: no negarlo, ni destruirlo**.

Podemos distinguir **dos tipos principales de conflicto**:

- **Conflicto abierto**: es aquel en que se actúa desde la conciencia de que hay una pugna entre intereses. Las partes implicadas y terceras personas son conscientes de la situación
- **Conflicto oculto**: se da una tensión de intereses, pero las partes involucradas no son conscientes de que exista una situación conflictiva.

Oportunidades y riesgos

Un grupo de trabajo está compuesto por diferentes personas, con diferentes formas de ver las cosas. La diversidad y la heterogeneidad de las personas es un valor en el equipo, ya que facilita una visión más amplia y variada de la realidad.

Normalmente, se asocia el conflicto a inconvenientes, agresiones, etc. Pero como se ha explicado más arriba, los conflictos son inherentes al trabajo en equipo e intrínsecos a la



convivencia humana, por lo que no debemos censurarlos ni aplicar sobre ellos juicios de valor (no son ni buenos ni malos).

Los conflictos y el modo en que los resolvamos pueden servirnos para crecer, cambiar, mejorar y avanzar.

Oportunidades

El conflicto está indisolublemente ligado al cambio: desde el momento en el que surge, se deberán cambiar cosas para resolverlo. A continuación, detallamos algunas de las principales oportunidades que puede dar al grupo un conflicto manejado adecuadamente:

- **Fomento de la creatividad** a la hora de buscar soluciones.
- **Mejora de la comunicación.**
- **Cohesión de grupo**, confianza entre los integrantes y fortalecimiento de relaciones.
- **Oportunidad de aprendizaje.** Los conflictos pueden ser vistos como procesos formativos que nos enseñan a manejarnos en diferentes escenarios y a resolver problemáticas diversas.
- **Clarificación de objetivos y expectativas del equipo**, asegurado que todos están alineados y comprometidos con la misión de la entidad o colectivo.

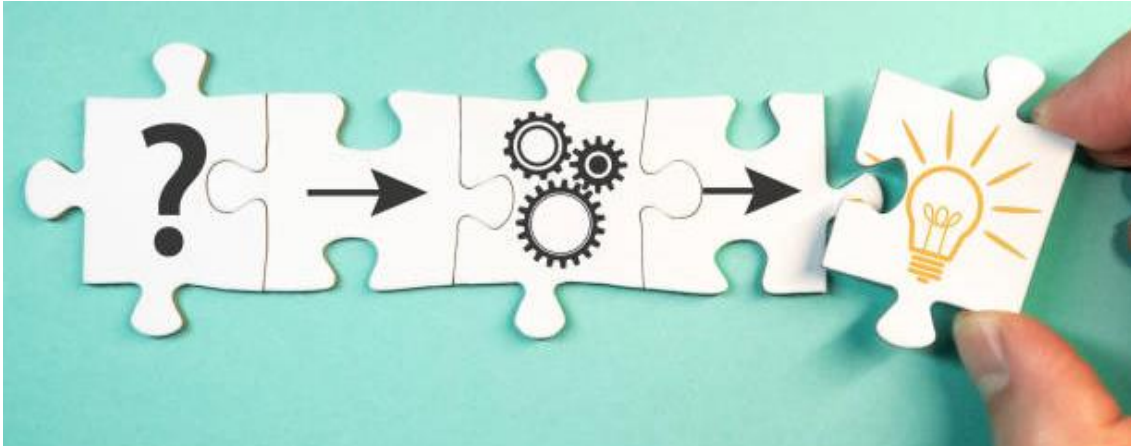
Si finalmente se resuelve o se llega a un acuerdo, será una experiencia de éxito para las personas implicadas. Esto, a su vez, genera confianza y seguridad a nivel individual y colectivo para enfrentarse a nuevos retos.

Riesgos

En cambio, si el conflicto no se aborda o no se tienen la paciencia y la voluntad para solucionarlo, se enquistará. Como se ha expuesto más arriba, el conflicto no se puede negar ni “dejar estar”. Es necesario abordarlo si queremos que el trabajo de grupo no se resienta. Algunas de las consecuencias de no hacerlo son:

- **Pérdida de tiempo** para el desarrollo y proceso del trabajo del grupo y las tareas encomendadas.
- **Empeoramiento de la calidad de las decisiones.**
- **Pérdida de valiosos integrantes** del grupo.
- Agudización del **absentismo y los problemas de salud** de las personas que conforman el grupo.
- **Deterioro de la imagen de la entidad** por el deterioro del equipo.
- **Aumenta la desconfianza** entre las personas integrantes de un grupo. Se crea una mala imagen de los demás miembros y del grupo como tal. **Pueden surgir conductas hostiles y agresivas.**

- **Baja motivación** para trabajar.
- **Deteriora la cooperación y el trabajo en equipo.** Puede llevar a la ruptura de la comunicación, donde las personas dejan de hablar y compartir información, lo que puede deteriorar el ambiente de trabajo y a la calidad del mismo.



6. HERRAMIENTAS PARA AYUDAR A LA GESTIÓN DE CONFLICTOS

En resumen, los conflictos pueden ser tanto una oportunidad para el crecimiento y la mejora como un peligro que puede amenazar la cohesión y la efectividad de un grupo. La clave está en cómo se gestionan y abordan.

La intervención sobre un conflicto ha de ser integral, buscando que en el proceso estén incorporados los valores y actitudes que sostienen a nuestro colectivo o entidad.

Podemos distinguir entre **cinco principales posturas ante un conflicto**:

- **Competencia:** las posturas se orientan a la consecución de intereses personales y quien adopta la postura de competencia tiende a sobrevalorar las propias contribuciones en detrimento de las demás.
- **Colaboración:** se busca satisfacer objetivos comunes y predomina el juicio racional que evalúa cada aportación en su valor y contexto.
- **Evasivo:** negamos el conflicto y no lo afrontamos.
- **Complaciente o acomodado:** cedemos a las posturas ajenas por pereza, generosidad, inseguridad o por falta de asertividad
- **Comprometido:** una postura intermedia entre la competitiva y la colaborativa, en la que se cede en parte y se acepta una solución que no es la más satisfactoria pero que es aceptable.

¿Cuál es tu estilo predominante?



Prevención de conflictos

Hay que tener en cuenta posibles fuentes de conflictos para poder anticiparnos a los mismos. Esto requiere de grandes dosis de empatía, capacidad de organización y cohesión de grupo.

- Los conflictos pueden producirse por **diferencias de opinión sobre cómo hacer el trabajo**, cuánto trabajo se debe hacer, o con qué nivel de calidad se debe hacer el mismo.
- Otra fuente de conflicto puede ser la **comunicación deficiente** entre los miembros del grupo. También la falta de fluidez en la comunicación entre quien coordina el grupo y los integrantes del mismo.
- Las **relaciones de poder** existentes en el grupo.
- **Desacuerdos en cuanto a los objetivos del trabajo.**
- Desacuerdos sobre la **distribución de los recursos o la respuesta a las necesidades de los miembros.**
- **Los valores o principios que subyacen** al grupo y su trabajo. Lo que "debería ser" se convierte en un factor determinante en la toma de una decisión.

Trucos de comunicación

La resolución de un conflicto depende siempre de la actitud y voluntad de las partes, y muchas veces surgen de malentendidos que son fáciles de aclarar si utilizamos **la comunicación como herramienta**. Es imposible no comunicar: aunque no hablemos,



comunicamos con nuestros gestos, nuestra manera de ocupar el espacio, nuestros silencios, etc.

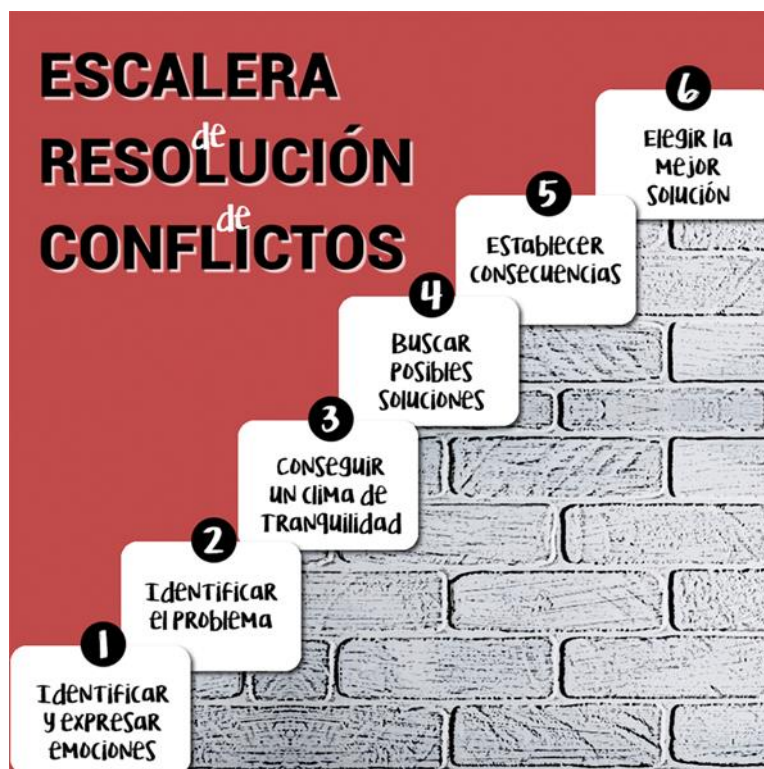
Algunas cosas que podemos tener en cuenta para que la comunicación se convierta en una herramienta facilitadora de la resolución son:

- **Utilizar “mensajes yo”:** no es lo mismo hablar desde las etiquetas absolutas (“siempre”, “nunca”, “eres esto”, etc.) que hacerlo desde la propia vivencia (“yo me siento de esta manera cuando haces esto”). Lo que cada persona siente no puede ser rebatido y, de esta manera, la otra parte no se sentirá atacada.
- **Asertividad:** se trata de la capacidad de defender los propios intereses y necesidades sin atacar a los de los demás. En definitiva, saber ponernos límites y ponérselos a los demás.
- **Adecuar el lenguaje al contexto y a la persona:** no podemos comunicarnos igual en un entorno informal que en uno más formal, debemos tener en cuenta las variables culturales, etc.
- **Escucha activa:** no interrumpirnos y dar la posibilidad a cada persona de que se exprese.
- **Utilizar la “técnica del sandwich”:** si tenemos que comunicar algo incómodo o negativo, lo introduciremos en medio de dos refuerzos positivos o afirmaciones empáticas (“Entiendo que esta situación para ti es muy difícil, pero es inadmisibles que hayas hecho esto, espero que lo comprendas porque sé que eres una persona razonable”).

Fases de la resolución de un conflicto

Si llegamos a una actitud colaborativa por parte de las personas implicadas, **podemos seguir los siguientes pasos para abordar de forma positiva un conflicto:**

- Identificar, delimitar el conflicto, formularlo de manera clara y precisa entre todas las personas implicadas.
- Valorar colectivamente la importancia del conflicto, sus causas y consecuencias, y la disposición o actitud de las partes para resolverlo.
- Identificar y analizar colectivamente, todas las soluciones posibles y su “coste” (siempre que se elige algo, se renuncia a otras cosas).
- Tomar una decisión por negociación/consenso o por mayoría.
- Aplicar y evaluar colectivamente la decisión.



Mediación

Si el conflicto se enquistaba y las personas implicadas se mantienen en una actitud de competencia, debemos recurrir a la mediación por parte de una tercera persona. Su función será conseguir que se llegue a una solución satisfactoria (en mayor o menor medida) para todas las partes desde una posición neutral.

En toda negociación se pueden distinguir tres fases diferenciadas:

1. **Preparación:** periodo previo que hay que emplear en buscar información y en definir la posición ante el conflicto que tomará la persona mediadora. También aquí se establecerán los objetivos.
2. **Desarrollo:** desde que nos sentamos a la mesa de negociación hasta que finalizan las deliberaciones, ya sea con o sin acuerdo. Es la fase en la que ambas partes intercambian información (definen sus posiciones), detectan las discrepancias y tratan de acercar posturas mediante concesiones. Su duración es indeterminada, requiriendo frecuentemente altas dosis de paciencia.
3. **Cierre:** puede ser con acuerdo o sin él, aunque nuestro objetivo siempre será conseguirlo. Una vez cerrado es conveniente recoger por escrito todos los aspectos del mismo ya que un malentendido al respecto que no se detecte a tiempo o un acuerdo que sea ambiguo, puede dar lugar el día de mañana a otro conflicto.



7. SOBRE LA GESTIÓN DE CONFLICTOS, NO DEBES OLVIDAR...

- Los conflictos son inevitables e inherentes a todas las relaciones humanas.
- Los conflictos no son “malos”, incluso pueden reportar grandes oportunidades si se abordan correctamente.
- No debemos confundir un conflicto con otras situaciones violentas.
- No es conveniente negar, censurar o dejar estar un conflicto en nuestra organización. Eso expone al grupo y a sus miembros a una serie de consecuencias negativas.
- La postura de las partes determinará el modo en el que se podrá gestionar el conflicto. En caso de que se complique, será el momento de recurrir a la mediación.
- La comunicación es nuestra gran aliada.
- La intervención ante un conflicto ha de ser integral y buscará siempre que se resuelva de manera pacífica y justa.



8. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

Antons, Klaus. *Práctica de la dinámica de grupos. Ejercicios y técnica*. Barcelona: Herder (1981).

Bustos, Cristina; Moreno, Antonio. *Los equipos. Cómo trabajar en común sin tirarnos los trastos. Cuaderno práctico nº3*. Ed: CRAC/ACUDEX (2010).

De la Riva, Fernando; Solo de Zaldivar, Pablo. *Las reuniones. Cómo acabar de una vez por todas con las reuniones peñazo. Cuaderno Práctico nº1*. Ed: CRAC/ACUDEX (2010).

Nadal Vela, Miquel. *Curso completo sobre reuniones efectivas*. Youtube <https://www.youtube.com/watch?v=JDhvXs4zN2E> (3 de diciembre de 2023).

Manuales correspondientes a este mismo curso en las ediciones de 2022 y 2023.