

DIRECCIÓN DE REUNIONES Y GESTIÓN DE CONFLICTOS EN ASOCIACIONES



CONTENIDO

1. GESTIÓN DE REUNIONES Y ASAMBLEAS	3
1.1. <i>Planificación de reuniones: objetivos, organización y convocatoria. Momento previo..</i>	5
1.2. <i>Desarrollo de reuniones</i>	7
1.3. <i>Funciones</i>	9
2. GESTIÓN DE CONFLICTOS	10
2.1. <i>Introducción a la gestión de conflictos</i>	10
2.2. <i>Habilidades sociales y resolución de conflictos</i>	14
2.3. <i>Gestión alternativa de conflictos (G.A.C.).....</i>	15
3. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA.....	18



1. GESTIÓN DE REUNIONES Y ASAMBLEAS

Partimos de la base de que en nuestra entidad entendemos la participación como uno de los elementos principales de la metodología de trabajo. Esto supone grandes beneficios para la vida de la entidad y para la consecución de los fines y objetivos. Pero también debemos tener en cuenta que el trabajo en equipo y el apostar por un proceso participado supone unas dificultades, unos escollos y una carga de trabajo extra que tenemos que, en primer lugar, identificar, y en segundo lugar afrontar.

Una de las acciones que se llevan a cabo en toda asociación son las reuniones. Algunas de ellas incluso son obligatorias (asamblea general), pero normalmente, a lo largo de un año llevamos a cabo numerosas reuniones de muchos tipos por diversos motivos.

Pero ¿qué es una reunión? Para el ser humano el reunirse, en el sentido de *estar con otros*, es algo inherente a su sociabilidad. Esta actividad llena buena parte de la vida cotidiana en una inmensa variedad de encuentros. Pero no es a esa forma de reunirse a la que nos vamos a referir (aunque no podemos dejar de lado la necesidad social de las personas), sino a las actividades que se realizan colectivamente con un propósito determinado y en un momento y espacio preestablecidos. De ahí que la tarea que nos imponemos es la de delimitar y precisar qué se entiende por reunión. De manera sintética podemos definir reunión como *una actividad que se genera en una situación de grupo, en un momento y espacio determinados y que tiene un objetivo específico*. Esta definición puede parecer demasiado concreta, pero en realidad está nombrando casi todos los aspectos que tenemos que tener en cuenta a la hora de llevar a cabo reuniones.

Existen diferentes tipos de reuniones y diferentes modos de clasificarlas. Una posible clasificación podría ser, por ejemplo, por el número de personas participantes: gran número de personas participantes (más de 30, número medio de participantes (12 a 30 personas) o grupos pequeños (hasta 11 participantes). Pero nos resulta más útil hacer esta clasificación según el objetivo de la misma:

- **Reuniones formativas:** la gente se reúne en seminarios, cursos, conferencias u otras modalidades que sirven para transmitir conocimientos y ayudar a los miembros del grupo a aprender, mediante la utilización de formas de reunión que dan lugar a la participación de educadores y educandos. No todo curso, seminario o conferencia es por sí misma una forma de reunión.
- **Reuniones informativas:** son las que tienen por finalidad transmitir y/o recibir información.

Pueden ser de dos tipos:

- a) Para transmitir información: a través de estas reuniones se transmite información a las personas de un grupo, con o sin participación de estas. Se trata de una información descendente.
 - b) Para recibir información: los que convocan la reunión procuran obtener la información para formarse una opinión sobre alguna cuestión, tomar una decisión, etc. se trata de una información ascendente.
- **Reuniones para llegar a un acuerdo.** También llamadas reuniones de estrategia o negociación: se trata de reuniones en las que las partes presentes están en desacuerdo. El objetivo de este tipo de reuniones es alcanzar un acuerdo o consenso para superar una situación conflictiva.
 - **Reuniones centradas sobre el grupo:** para el análisis del funcionamiento del grupo o de su vida interna. Tiene por finalidad sensibilizar a los miembros del grupo sobre los fenómenos que ocurren en su interior o sobre algunos de sus problemas o conflictos. En estas reuniones son importantes las relaciones interpersonales. Se utilizan técnicas de dinámica de grupos y suponen la intervención de una persona que tiene suficientes conocimientos para llevarlas a cabo y manejar las posibles situaciones que surjan.
 - **Reuniones creativas o para generar:** su propósito principal es proponer ideas. Para este tipo de reuniones se suele recurrir a técnicas como el “brainstorming”.
 - **Reuniones de trabajo:** sabiendo que el resto de las reuniones anteriores también se lleva a cabo en el ámbito laboral, cuando nos referimos a este tipo de reuniones estamos hablando de las reuniones destinadas a la toma de decisiones y a resolver problemas centrados en la misión propia de la entidad.

Este último tipo de reuniones es el que entendemos que es más numeroso dentro de las convocadas a lo largo de un periodo de tiempo. Pero sería importante analizar si realmente se desarrollan según la definición aportada o se enmarcan mejor en algún otro tipo.

Una vez aclarados ciertos aspectos definitorios con lo que vamos hablando *el mismo lenguaje* vamos a ir exponiendo ciertas *rutinas* que puede facilitar el éxito y la eficiencia de las reuniones.

Independientemente del tipo de reuniones que vayamos a llevar a cabo, es interesante seguir un protocolo que nos ayude a que sean efectivas, enfocadas, faciliten la participación y que las personas que han participado en ella salgan con la sensación de que la reunión ha sido provechosa. Para esto es casi tan importante el *previo* a la reunión como el *desarrollo* de la misma. Como decíamos en la introducción, esto ya supone un tiempo y un esfuerzo de preparación y planificación que tenemos que asumir.

En este sentido, planteamos que las reuniones tienen dos momentos claramente diferenciados:

1.- Momento previo

2.- Momento de desarrollo de la reunión

Estos dos momentos tienen mucha importancia, y el pobre desarrollo de alguno de ellos afecta al resultado final del objetivo de la reunión.

Incluso proponemos un *momento* anterior a los enumerados previamente: evaluación de la necesidad de la reunión. Antes de empezar con el *momento previo* vamos a valorar si la reunión que queremos convocar es realmente necesaria. Para ello nos podemos hacer dos preguntas que nos ayudarán a decidir cómo actuar:

- Lo que queramos tratar en la reunión ¿puede trabajarse, enviarse o manejarse de alguna manera virtual, o realmente requiere que coincidan en espacio y tiempo varias personas? (entendiendo las herramientas de reuniones virtuales como espacios comunes)
- ¿Si usamos cualquier otro medio de comunicación nos llevaría más tiempo o esfuerzo?

Estas dos preguntas nos permitirán hacer dos tipos de valoraciones. Por un lado, valoraremos si lo que queremos aportar en esta reunión es informativo o puede trabajarse de manera individual y en diferentes momentos temporales por las personas potencialmente convocadas a esa reunión, y por otro lado valoraremos cuál es la manera más eficiente de conseguir el objetivo perseguido. Jugando con estas dos variables, podemos decidir si es realmente necesario hacer la convocatoria.

En el caso de que sigamos convencidos de la necesidad de la reunión, pasamos a tener en cuenta los *momentos previo y desarrollo*.

1.1. Planificación de reuniones: objetivos, organización y convocatoria. Momento previo

Resulta evidente la siguiente afirmación, pero no por ello deja de ser muy importante. Las reuniones hay prepararlas y hay que hacerlo bien.

El trabajo que supone este punto lo tienen que llevar a cabo la persona o personas que convocan la reunión. El resultado de este trabajo se concretará en un **orden del día** acompañado de una **convocatoria** que incluirá unos datos que desarrollaremos más adelante.

Para esta planificación existen **algunas preguntas que pueden guiarnos**:

- **¿Cuáles son los objetivos de la reunión? ¿Para qué convocamos la reunión?**

Esta quizá sea una de las preguntas más importantes que nos tenemos que plantear. Es importante no irnos a los *porqués* cuando respondamos a esta pregunta. Si los objetivos están bien definidos y además hemos sido capaces de hacérselos llegar a las personas participantes, estas sabrán a qué van y además tendrán tiempo de prepararlo, evitando improvisaciones o decisiones no meditadas.

- **¿Cuál es el tema de la reunión?**

Se generan en función de los objetivos que nos planteamos. Qué tema o temas, de todos los que tenemos en nuestra entidad, vamos a tratar. Es ideal no mezclar temas, sabiendo que en muchas ocasiones no es posible. En el caso que sea así intentaremos que sean los menos dispares posibles.

- **¿Qué tipo de reunión vamos a convocar?**

En función del tema y los objetivos que perseguimos. Podemos guiarnos de la clasificación que hemos desarrollado anteriormente. ¿Va a ser una reunión informativa? ¿de toma de decisiones? ¿para llevar a cabo un proceso creativo?

- **¿A quién vamos a convocar?**

Aunque parezca una pregunta sencilla, hay que poner especial cuidado. En función de las respuestas anteriores tenemos que pensar en quién puede aportar y a quién puede afectar el contenido y los objetivos de esta reunión. En función de esto se convocará a unas personas u otras. En muchas ocasiones estamos acostumbrados a convocar a un equipo completo a todas las reuniones, cuando a lo mejor hay personas o perfiles a los que no afecta. Esto acarrea dificultades: cuantas más personas haya, más difícil es gestionar los turnos de palabras, las opiniones, los tiempos, y además estamos haciendo perder el tiempo a esas personas a las que no interesa.

- **¿Qué duración va a tener la reunión?**

No todas las reuniones tienen que durar el mismo tiempo. Hay que hacer un cálculo realista del tiempo necesario para tratar todos los temas a trabajar. En este caso tenemos dos opciones: o ajustamos la cantidad de contenidos al tiempo que tenemos o ajustamos el tiempo a los temas a trabajar.

Una vez tengamos respuesta a todas estas preguntas, ya solo nos faltan tres cosas por hacer:

- **Preparar materiales necesarios para la reunión. Dividimos en dos tipos de materiales:**

- Documentos que necesita la persona que coordina o lleva la reunión
- Documentos que necesitarán los participantes a la reunión. En el caso de que sea necesario que esta información sea trabajada previamente, habrá que hacerla llegar con el tiempo suficiente (por ejemplo, junto con el orden del día)

- **Preparar un orden del día.** Secuencia de temas a tratar. Puede ordenarse de diferentes maneras, aunque un orden interesante puede ser:

1º Temas de complejidad/importancia media

2º Temas de complejidad/importancia alta

3º Temas de complejidad/importancia baja

De esta manera empezamos la reunión con temas que nos ayudan a *entrar en calor* y además damos oportunidad a que si hay alguna persona que llegue más tarde pueda llegar al segundo bloque de temas de importancia alta.

Al poner en último lugar los temas de importancia o complejidad más baja conseguimos dos cosas, por un lado, al llevar tiempo trabajando es posible que estemos más cansados y el que sea más sencillo nos ayudará a seguir centrados, y por otro lado si por alguna razón no diese tiempo a trabajar todos los temas, dejaríamos sin tocar los menos importantes.

También es recomendable dejar un punto al final de *Otros* por si alguien tiene algo que añadir a la reunión que no se haya tenido en cuenta previamente.

- **Enviar convocatoria**

Recomendable hacerlo por escrito con tiempo suficiente para que las personas participantes puedan organizarse. La convocatoria debe incluir:

- Fecha y horario de inicio y fin de la reunión. Es muy importante poner tanto hora de inicio como de final. Este horario ha de respetarse lo más fielmente posible. Es recomendable que no duren más de dos horas. A partir de ese tiempo es muy difícil mantener la atención y la concentración.
- Lugar
- Orden del día
- Si fuera necesario, documentos que las personas participantes tengan que tener en cuenta antes de la reunión. Con respecto a estos documentos se pueden añadir instrucciones: *llevar leído, sacar puntos importantes...*

1.2. Desarrollo de reuniones

Una vez realizada la convocatoria, llega el momento de que se lleve a cabo la reunión.

Obviamente, hay que tener en cuenta el espacio en que se desarrollará la reunión, teniendo en cuenta el número de participantes, si es necesario espacio adicional para dinámicas, la posición de la sillas y mesas...

Técnicas para favorecer la participación

Vamos a desarrollar algunas técnicas o estrategias para favorecer a participación

- **Generar ambiente adecuado** para el desarrollo de la reunión. Es muy importante el cómo se comienza la reunión. Tenemos que crear un ambiente adecuado, que genere motivación y facilite el cambio psicológico y actitudinal entre *no estar en la reunión* y *estar en la reunión*. Para facilitar este tránsito es recomendable hacer un buen encuadre de la reunión. Recordar tiempos y horarios (si, por ejemplo, va a haber descanso, avisar de en qué momento aproximado va a realizarse) y enumerar los temas a tratar. Es el momento de comentar si ha habido algún cambio con respecto a la convocatoria y el orden del día y las razones que los han causado.

- **Reparto de roles.** Si fuera necesario el establecimiento de roles dentro de la reunión, se hace al principio (estos roles se desarrollarán más adelante). Se pueden establecer de dos maneras, o se enumeran y se piden personas voluntarias para desarrollarlos o se llevan previamente pensados en función de las características y capacidades de cada persona y se asignan en el momento. Si se hace de esta manera, hay que tener cuidado para que las personas que asumen estas funciones no sientan que están haciendo cosas que no les corresponden o sientan que se les trata de manera diferente que a otras personas. Esto es especialmente delicado si existen conflictos latentes entre personas del grupo de trabajo.
- **Cómo regular las intervenciones.** La mayor parte de las reuniones se desarrollan a través de un diálogo donde generalmente se establecen discusiones. Es importante no tomar las discusiones como amenazas, ya que suelen ser el motor del avance. Ponemos especial énfasis en la palabra diálogo, entendiéndolo como una comunicación bidireccional donde cada persona pueda dar su opinión.

Miller establece dos formas de gestionar las intervenciones en las reuniones. El Método por turnos y el Método auto moderado. Establece una serie de variables que nos ayudaran a elegir un método u otro:

MÉTODO POR TURNOS		MÉTODO AUTO MODERADO
+	TAMAÑO DE GRUPO	-
-	MADUREZ DEL GRUPO	+
-	CALIDAD DE LA COMUNICACIÓN	+

Cuanto más grande sea el grupo más tendremos que tender al Método por turnos.

Cuanto más maduro sea el grupo y más experiencia tenga en participación en reuniones tendremos que tender más al método auto moderado

Cuanta más habilidades de comunicación tengan las personas participantes más podremos proponer el Método auto moderado.

En la medida de lo posible, intentaremos que el método usado sea el auto moderado, ya que hace que la comunicación sea más natural y fluida, pero tenemos que ser conscientes de que no siempre es posible y de que hay momentos en los que en mitad de una reunión tenemos que tomar la decisión de cambiar de método.

- **Uso del Método analítico:** gestión de la reunión. Es un método sencillo en el que hay que seguir cinco pasos para llevarlo a cabo:

1º Definir el problema

Se pone nombre al problema concretando sus elementos principales en un contexto determinado

2º Analizar el problema. Se buscan antecedentes, se analizan datos relacionados con el problema en cuestión, se emiten juicios basados en datos

3º Elaborar soluciones. Se piensa en diferentes soluciones para trabajar el problema, ajustando recursos necesarios y consecuencias relacionadas con cada una de las soluciones propuestas.

4º Toma de decisiones. Elección de solución. Se selecciona una de las propuestas elaborada previamente. La manera de tomar esta decisión puede ser por unanimidad, consenso o votación

5º Acciones concretas. Elaboración de acciones concretas destinadas a seguir la solución seleccionada con la que se va a trabajar el objetivo que se planteaba para la reunión. Estas acciones deben señalar qué hacer, quién lo tiene que hacer y en qué plazo debe estar hecho.

- **Uso de dinámicas de grupo.** En situaciones concretas pueden usarse diferentes técnicas o dinámicas de grupo para realizar algo concreto. Existe infinidad de ellas. Una posible clasificación sería la que hace Trilla según su función básica: técnicas de iniciación, técnicas de producción grupal, técnicas de mediación y evaluación, técnicas de cohesión. Se puede profundizar en ellas en la bibliografía adjunta.
- **Cómo acabar una reunión.** Toda reunión debe tener un cierre que debe intentar ajustarse a los tiempos establecidos. Si por alguna razón la reunión ha ido más rápido de lo previsto, no hay que alargarla innecesariamente. Sería interesante acabar con los puntos del orden de día previsto unos minutos antes de la finalización oficial de la reunión para poder dejar un espacio de intervención a quien lo desee. Es aconsejable hacer un breve resumen de lo trabajado y sobre todo recapitular las acciones concretas que han surgido de la reunión, así como las personas encargadas y los plazos establecidos.

Hay reuniones en las que, al final, se puede dejar esbozado el orden del día de la siguiente reunión, estableciendo fecha y hora.

- **Actas.** Es muy útil el elaborar un acta de la reunión. De esta manera se recogen en un solo documento los resultados de la reunión. Este documento debería ser breve y conciso, pudiendo incluir citas de frases de personas concretas. Debe ser enviado a los participantes posteriormente a la reunión. Puede ser ratificada al principio de la siguiente reunión, realizando algún cambio si fuera necesario.

1.3. Funciones

Según diferentes visiones pueden establecerse diferentes roles, pero vamos a detallar los tres que son necesarios en cualquier reunión. Podemos destacar que estos tres roles podrían recaer en dos personas o incluso en una sola, pero es mucho más eficiente que cada función la desarrolle una sola persona.

- **Coordinador.** Es la persona que convoca la reunión. Tiene diferentes funciones:
 - o Llevar a cabo las tareas descritas en el punto 1.1 Planificación de reuniones: objetivos, organización y convocatoria. Momento previo.

- Durante la reunión, realizar el encuadre de la reunión y guiar la reunión según la estructura predeterminada, o modificarla en función de cómo se vaya desarrollando la misma.
 - Garantizar que todas las personas presentes tengan las mismas oportunidades de participación.
 - Asegurarse de que se programan acciones concretas y que la carga de trabajo que de esta programación surge está equilibrada.
 - Asegurarse de que el acta llega a las personas participantes y a las que se ausentaron de la reunión pero estaban convocadas.
- **Secretario.** Se encarga de elaborar el contenido de las actas. Toma nota de los puntos más relevantes y conclusiones de cada uno de ellos. Puede hacer uso de herramientas como grabadoras o vídeos, pero debe pedir permiso previamente para su uso.
 - **Moderador.** Ayuda a los participantes a poder participar y regula el diálogo que se establece en el grupo. Debe evitar convertirse en protagonista y usar su rol para dar su opinión aleatoriamente..

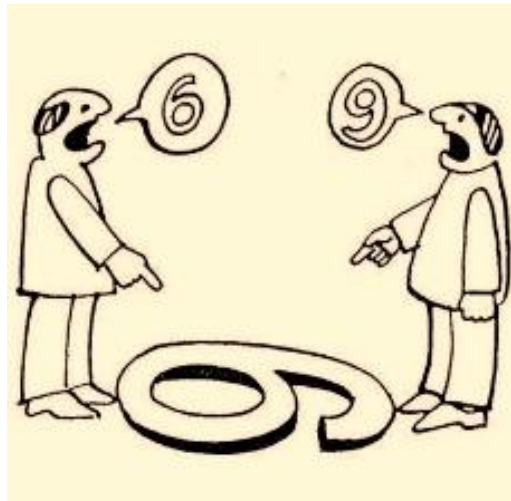


2. GESTIÓN DE CONFLICTOS

2.1. Introducción a la gestión de conflictos

En cualquier proceso en el que haya relación personal y mucho más en el ámbito laboral existen conflictos. No debemos asustarnos ante su aparición, ya que los conflictos son inevitables. Han existido, existen y existirán. Lo que tenemos que hacer es aprender a afrontarlos y a sacar beneficio de ellos.

Un conflicto no es más que *un estado de oposición y confrontación entre dos o más personas a causa de la discrepancia en sus intereses o la diferente percepción sobre un hecho, acontecimiento o idea.*



Ante esta definición, insistimos en la existencia de los conflictos como algo inherente a las relaciones personales. En el caso que nos ocupa, en el que nos estamos centrando en reuniones de trabajo, lo raro sería que todas las personas participantes tuvieran la misma percepción, idea o incluso interés sobre los temas trabajados. Por tanto, es fundamental entender qué es un conflicto, sus partes, sus momentos y como enfrentarlos. Los conflictos no son negativos en sí, la carga negativa o positiva del conflicto dependerá de la forma en que se enfoca y de cómo se gestiona. Podemos entender los conflictos como un proceso de desarrollo para superar dificultades y llegar a nuevas posiciones.

Para entender los conflictos como algo positivo tenemos que interiorizar que:

- Son inherentes a las relaciones humanas, inevitables y necesarios.
- Son una oportunidad para el desarrollo personal y de entidad.
- Son un medio de expresión de necesidades.
- Son un mecanismo que favorece la transformación social.

¿Qué debe ocurrir para que haya un conflicto? Lo primero es que estén involucradas al menos dos personas (obviamente no estamos hablando de conflictos internos de cada persona). Además, entre las personas implicadas debe existir una discrepancia de intereses, posiciones, deseos valores, opiniones o puntos de vista. Y no solo esto, sino que al menos una de las partes del conflicto debe percibir esta situación como intolerable o injusta.

Cuando nos encontramos con un conflicto es muy importante enfrentarlo y encauzarlo lo antes posible. No debemos evitarlo, aunque nos resulte complicado el abordarlo. Cuanto más tardemos en trabajarlo, más difícil va a ser encontrar una solución en la que ambas partes del conflicto se encuentren beneficiadas. Tenemos que ser conscientes de que no todos los conflictos tienen solución. En estos casos debemos gestionarlo de tal manera que las partes puedan vivirlo de manera lo más constructiva posible.

Si tenemos en cuenta todo esto que hemos comentado hasta ahora y hacemos partícipes de esta información a las personas con las que trabajamos, será más fácil entender cómo podemos solucionarlos. Es importante que esta información se dé en momentos en los que no se esté produciendo uno, ya que dependiendo del nivel en que se encuentre puede no recibirse esta información de manera adecuada.

Una manera de analizar un conflicto es a través de lo que Paul Lederach llamó *las 3 P del conflicto*. Propone un esquema para el análisis de conflictos con tres elementos:

- Personas
- Proceso
- Problema

Personas

Se analizan ciertas características del proceso interno de cada persona relacionada con el conflicto. Dentro de un conflicto hay varias personas con diferentes grados de implicación:

- Partes en conflicto: protagonistas directos
- Terceras partes: intervienen para facilitar la solución
- Personas que no participan directamente, pero se ven afectadas por el conflicto en diferente grado: otros compañeros de trabajo, familiares, amigos...

Nos vamos a centrar en los protagonistas directos. En lo que hemos llamado partes en conflicto.

De ellas vamos a analizar dos aspectos de su relación con el conflicto que son muy importantes y cuyo entendimiento, tanto por parte de las personas que están facilitando el conflicto como por las partes implicadas, es fundamental para acercarnos a su resolución. Nos estamos refiriendo a las **posiciones** y los **intereses** de cada persona con respecto al conflicto.

- **Posiciones:** son las demandas concretas que cada parte del conflicto reclama y que acepta como posible solución. Es la postura inicial o punto de partida de una negociación. Estas posiciones tienen como finalidad asegurar los intereses que se quieren preservar, generalmente sin tener en cuenta los de la otra parte.

Para indagar sobre este aspecto preguntamos *¿Qué quieres?*

- **Intereses:** son los beneficios que realmente satisfacen a cada una de las partes, son más concretos que las posiciones. En realidad, son las razones que motivan a las personas porque están directamente relacionadas con sus necesidades, deseos y preocupaciones, valores.

Para indagar sobre este aspecto preguntamos *¿Para qué te sitúas en esta Posición?*

Además, y en el caso de los conflictos laborales todavía más, es muy importante analizar las relaciones de poder entre las personas en conflicto.

Otros aspectos que se podrían investigar con respecto a esta P, la de las personas, serían la percepción del problema de cada una de ellas, las emociones implicadas y los valores personales.

Proceso

Analizamos en qué fase se encuentra el conflicto. En que escalón de la escalera de los conflictos estamos. Cuanto más altos estemos, más difícil será de abordar



- Hechos desencadenantes: son los acontecimientos que marcan el inicio del conflicto: una disputa, un malentendido, un enfrentamiento... la primera chispa. Suele exteriorizarlo al menos una de las partes. Si identificamos un conflicto en esta fase y somos capaces de abordarlo puede tener fácil solución si explicitamos las posiciones y los intereses.
- Surgimiento: el conflicto que ya existe se transforma y puede generalizarse a otros aspectos. Los desacuerdos tienden a llevarse al terreno personal. Este aspecto es peligroso y es importante aclararlo rápidamente. El aspecto emocional se empieza a manifestar con intensidad.
- Polarización: las posiciones se vuelven más rígidas y se empiezan a defender ciegamente. Se empiezan a mezclar emociones, deseos, rivalidades personales...

En esta fase empieza a ser complicado encontrar soluciones satisfactorias para todas las partes.

- Espiral: en este escalón se entra en un proceso de acción-reacción. Se incrementa la hostilidad y puede incluso llevar al deseo de hacer daño a la otra parte.
- Estereotipos: el conflicto se estabiliza en posiciones muy rígidas, prácticamente imposibles de cambiar. Cada parte encuentra en la contraria la imagen opuesta de sus propias características, de las que tiene la certeza de que son las buenas.

Problema

Esta P nos ayuda a identificar el problema o problemas que generan el conflicto con precisión. Debemos ir identificando los aspectos relevantes: a medida que se vaya avanzando en las fases del Proceso se van añadiendo aspectos que pueden ser o no ser relevantes. De esta manera se podrá trabajar desde la raíz del conflicto.

Podemos resumir las 3 P de Lederach con una guía práctica para elaborar el mapa del conflicto:

- **Personas**
 - ¿Quiénes están involucradas en el conflicto y de qué manera?
 - ¿Qué posiciones, intereses y necesidades tienen?
 - ¿Cuáles son sus bases de poder e influencia?
 - ¿Qué percepción tienen del conflicto y cómo les afecta?
- **Proceso**
 - ¿Qué desencadenó el proceso?
 - ¿Qué factores se fueron sumando?
 - ¿Qué soluciones han sido ya probadas y con qué resultado?
 - ¿Cómo se produce la comunicación? Distorsiones, omisiones, generalizaciones
- **Problema**
 - Listar problemas a resolver
 - Analizar recursos existentes que se puedan utilizar: intereses o necesidades en común o al menos no excluyentes, ofertas que están dispuestos a hacer...

2.2. Habilidades sociales y resolución de conflictos

Las habilidades sociales fundamentales a la hora de facilitar la resolución de conflictos son:

- **Asertividad:** la habilidad que permite a las personas expresar de manera adecuada, sin hostilidad ni agresividad, sus emociones frente a otra persona. Las personas que poseen esta cualidad expresan de manera directa sus opiniones y sentimientos, tanto positivos como negativos.
- **Proactividad:** es una perspectiva personal en la que la persona asume responsabilidad ante cualquier circunstancia que se presente. Toma la iniciativa para resolver los problemas y mejorar. Se trata de no dejar que la imprevisibilidad del día a día dicte su actitud y comportamiento.
- **Empatía:** la capacidad de comprender y compartir los sentimientos de los demás. La empatía nos permite ver las cosas desde la perspectiva del otro en vez de la nuestra.
- **Capacidad comunicativa:** hace referencia a un conjunto de habilidades que posibilitan un proceso de comunicación satisfactorio. Para conseguir este resultado, es sustancial saber comportarse y desenvolverse de manera eficaz y adecuada en una determinada comunidad de habla, pues en cada una de ellas existe un contexto sociohistórico y cultural diferente, que hace que el sentido y la forma de emplear el lenguaje también lo sea.

2.3. Gestión alternativa de conflictos (G.A.C.)

Las G.A.C. son un conjunto de técnicas que permiten resolver conflictos si recurrir a la fuerza ni a la intervención judicial. Es muy importante tener en cuenta que busca una solución que beneficie a todas las partes y antepone los intereses de la comunidad a los individuales.








La finalidad es el establecimiento o restablecimiento de la comunicación positiva y la cooperación en las relaciones que hagan posibles la resolución de problemas.

Como se ha explicado anteriormente, en un conflicto hay al menos dos partes implicadas que interactúan buscando tres cosas básicas:

- Clarificar el tema en disputa
- Entender las posiciones e intereses de la otra parte
- Encontrar acuerdos satisfactorios para todas las partes

Esto implica una interrelación directa entre las partes, ya sea ellas solas o con la implicación de una tercera persona. Es necesario que las partes estén dispuestas a cooperar o por lo menos tener una actitud proactiva hacia la resolución del conflicto, ya que los mecanismos de decisión usados son de tipo consensual y no coercitivos.

Dentro de la G.A.C. existen 4 técnicas que se clasifican según la implicación de terceras personas en el proceso y del protagonismo de las partes implicadas. Vemos la comparativa en el siguiente cuadro.

Nombre estrategia	Personas implicadas	Tercera Persona	Funciones 3ª persona
Negociación			
Mediación			-Facilitador -NO propone soluciones
Conciliación			-Propone soluciones a los conflictos.
Arbitraje			-Se acata lo que el árbitro indica

Analizamos cada una de las técnicas:

Negociación

En este caso no existe la implicación de terceras personas. Las dos partes implicadas tienen buena predisposición a la solución del conflicto y están dispuestas a dialogar, negociar e incluso sacrificar parte de sus intereses. El conflicto *no ha escalado* mucho en la escalera del conflicto.

El miedo que pueden tener las partes ante la negociación es que deben presuponer la buena fe de la parte contraria, ya que el resultado depende de la actuación de las dos partes.

Mediación

En este caso una persona neutra, ayuda a las partes a encontrar una salida beneficiosa para todos. Esta tercera persona debe intervenir lo menos posible, su función es facilitar el proceso. No propone soluciones. Son las partes las que dialogan e intentan llegar a una solución satisfactoria para ambas.

Es una vía muy adecuada si las partes tienen voluntad de acuerdo y además quieren mantener su relación después de la resolución.

En la mediación se puede ver implicada como *mediadora* la persona que tiene el rol de coordinador de una reunión. Probablemente no tenga que hacer un proceso de mediación al uso, pero conocer estas herramientas le puede ayudar a gestionar un conflicto en la propia reunión o acabada la misma para evitar que se repitan en reuniones sucesivas.

Siguiendo con la propuesta de Paul Lederach, seguimos con las fases que nos indica este autor para abordar un conflicto desde la mediación. El nombre que pone a las fases es bastante intuitivo con respecto a las acciones a llevar a cabo en cada una de ellas:

- **Entrada.** Esta fase consta de varias acciones:
 - a. Aceptación: ambas partes deben aceptar la mediación.
 - b. Recopilar información: conseguir información sobre las partes y el conflicto. Suele hacerse por separado.
 - c. Establecer y aceptar las reglas del proceso:
 - El mediador no toma decisiones, no toma partido, no da soluciones, mantiene la confidencialidad...
 - El mediador define qué se puede hacer y qué no (escucharse, agredirse...).

- **Cuéntame**

En esta fase cada parte explica su historia, sus emociones, sus percepciones, sin agredir al otro. Necesita tiempo, por lo que hay que tenerlo en cuenta a la hora de planificarla.

La función del mediador es asegurarse de que las partes se han escuchado y entendido lo que la otra persona ha expresado. También es función del mediador cuidar que haya respeto entre las partes. Esta última parte es fundamental sobre todo si esta explicación se ha llevado a cabo dentro de una reunión. Se tiene que garantizar el máximo respeto y que lo que se está hablando aporte a los objetivos buscados por la convocatoria. En el caso de que se convierta en temas personales, se aplazará para continuar de manera privada con las partes.

- **Ubicarnos.** En esta fase se intentan unificar las historias para que formen parte de los dos. Es el momento de dejar el pasado para empezar a pensar en las necesidades e intereses. Se tienen que intentar legitimar las posiciones de los otros. Legitimar a la otra parte consiste en entender y respetar el por qué tiene esos intereses que la hacen colocarse en determinada posición, aunque no se comparta.
- **Arreglar.** Es el momento de buscar soluciones al problema. Tienen que surgir de las partes. La función del mediador es ayudar a desarrollar la creatividad y se preocupa de recoger las propuestas para que no se olvide ninguna. Es el momento de las propuestas, no de las decisiones, a veces hay que recordar esto para evitar estancamientos.
- **El acuerdo.** Llegar a acuerdos que satisfagan a ambas partes lo más posible y que sean realistas. Es función del mediador que lo anterior se cumpla y que las dos partes entiendan el acuerdo de igual manera. También es función del mediador que todas las cosas queden concretadas (quién, cómo, cuándo).
- **Verificación y evaluación de acuerdos.** Establecer plazos para verificar que los acuerdos a los que se llegó se están cumpliendo. Si no se han cumplido, no se culpa: se indaga sobre las razones por las que no se ha cumplido y se intenta poner unos acuerdos más realistas.

Conciliación

En la conciliación también existen terceras personas. La diferencia con la mediación es que en esta herramienta el conciliador asiste y asesora a las partes, teniendo en cuenta que la decisión final siempre será de las partes. Puede aportar posibles soluciones.

Puede ser necesario que la persona que ejerza de conciliadora sea experta. Así tendrá cierta autoridad y capacidad de aportar ideas.

Las partes deben estar de acuerdo en aceptar los acuerdos y cumplirlos.

Arbitraje

En este caso es la tercera persona la que toma decisiones sobre la solución a adoptar con respecto al conflicto. Para esto el árbitro debe ser de confianza para ambas partes. En el caso de arbitrar en una reunión es aconsejable que las partes en conflicto no vean al coordinador de manera no neutral porque las personas en conflicto deben aceptar el resultado y si piensan que no es justo el conflicto no se habrá resuelto y es seguro que más adelante surgirán otros nuevos.

Como comentábamos al principio, estas cuatro herramientas no son de uso común si surge un conflicto dentro de una reunión, pero conocerlas nos hace poder elegir entre las diferentes opciones que nos ofrecen para abordarlo de manera adecuada. Es probable que ante un conflicto enquistado que está alto en la escalera del conflicto no se pueda resolver en la propia reunión y la persona que coordina tenga que posponer el abordaje del problema intentando que el propio desarrollo de la reunión no haga crecer el conflicto.



3. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

Miller, Robert (2007): Organice sus reuniones de manera óptima. Editorial Gestión 2000. Barcelona

Medina, J.A.; Cembranos, F. (2003): Grupos inteligentes: teoría y práctica del trabajo en equipo. Editorial Popular. Madrid

Trilla, J. (1998): Animación sociocultural. Teorías, programas y ámbitos. Ariel Educación. Barcelona.

Ander Egg, E. (1992): ¿Cómo hacer reuniones eficaces? Editorial Magisterio del Río de la Plata. Argentina

Aguilar Idáñez, M^a J. (2000): Cómo animar un grupo. CCS. Madrid.

Arrieta, L. ; Moresco Marisa. (1992): Educar desde el conflicto. CCS. Madrid

Cornelius, H.; Shoshana, F. (2010): Tú ganas Yo gano, como resolver conflictos creativamente. Gaia Ediciones. Madrid

Lederach, P. (2000) El abecé de la paz y los conflictos: educación para la paz. Editorial La Catarata. Madrid.