

**MANUAL PARA
ORGANIZACIONES
JUVENILES SOBRE
ABORDAJE DE
CONFLICTOS**

Material elaborado por:

Centro de Investigación por la Paz Gernika GoGoratuz.

Batirtze Escudero Lázaro

Yolanda Muñoz Hernán

Bakeola. Centro para la mediación y regulación de conflictos de la Fundación EDE

Gorka Ruíz Santana

Maidier Martiarena Arrastua

Ziortza Bergara Mendiguren

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	Pág.4
2. MARCO TEÓRICO	Pág.6
3. LAS ESTRUCTURAS EN LAS ORGANIZACIONES: DE UNA PERSPECTIVA JERÁRQUICA A UNA PRÁCTICA HORIZONTAL	Pág. 13
4. LA COMUNICACIÓN: ¿CÓMO FLUYE EN NUESTRA ORGANIZACIÓN?	Pág. 32
5. ESPACIOS DE TOMA DE DECISIONES	Pág. 38
6. LOS CONFLICTOS EN NUESTRAS ORGANIZACIONES	Pág. 45
7. EL LABORATORIO; EJEMPLOS PRÁCTICOS Y ACTIVIDADES.	Pág. 70
8. BIBLIOGRAFÍA	Pág. 85

INTRODUCCIÓN

El Manual que tienes en tus manos, es fruto del trabajo que tanto desde el Grupo de Trabajo de Educación para la Paz como desde la *Red de Paz* (red de entidades que trabajan en el ámbito de la Educación para la Paz del Consejo de la Juventud de España), se viene desarrollando desde el año 2004.

Echando la vista atrás, la primera acción desarrollada por el Grupo de Trabajo es el Seminario de Paz *“La Educación para la Paz en nuestras organizaciones. Análisis de las estructuras internas. Metodología”* (Plentzia, diciembre de 2004) co-coordinado por el Consejo de la Juventud de España y el Consejo de la Juventud de Euskadi.

Un aspecto troncal del Seminario realizado fue el análisis de las estructuras de las organizaciones y entidades miembro del Consejo de la Juventud de España, de cara a revisar nuestros modelos organizativos, los valores que hay detrás de cada uno de ellos, con el fin último de transformar nuestras dinámicas cotidianas de trabajo garantizando una coherencia entre los planteamientos que propugnamos a nivel ideológico y la realidad del día a día.

Esperamos que este manual os sea de utilidad para trabajar dentro de vuestras entidades, y consigamos paso a paso, generar unas mejores condiciones de justicia para el desarrollo personal y social.

**MARO TEÓRICO: ABORDAJE DE CONFLICTOS DESDE LA
EDUCACIÓN PARA LA PAZ**

Cuando nos planteamos, desde el Consejo de la Juventud de España, cómo plasmar un análisis y una fundamentación del concepto de paz, necesitamos mirar a nuestro alrededor, repasar la historia y el futuro que acontece; es difícil evitar caer en el pesimismo al observar las desigualdades sociales, políticas y económicas existentes a nivel global, generadoras de caldos de cultivo idóneos para el desarrollo de conflictos armados locales y regionales en muchos rincones del planeta; y lo que es peor, la búsqueda de soluciones violentas a los mismos. En este contexto, el concepto de paz entendido de forma generalizada, es un concepto negativo, se contempla la paz como ausencia de conflicto.

A lo largo de esta pequeña introducción, queremos dibujar un concepto de paz que vaya más allá del actual mundo marcado por las desigualdades sociales, los conflictos y la falta de oportunidades que determinan los destinos y las vidas de millones de personas; queremos otros elementos para el trabajo de la cultura de la paz basados en nuestra experiencia asociativa, dejando ver que hay lugar para la esperanza y para soñar con que otro mundo es posible.

A día de hoy, el Consejo de la Juventud de España apuesta por el concepto positivo de paz, basado en el desarrollo social, la justicia y el respeto de los Derechos Humanos, y defiende y reivindica la cultura de paz como única vía de convivencia, transformación social y verdadero indicador de la madurez democrática de las sociedades.

Tras casi sesenta años, desde la creación de las NN.UU. como institución internacional y supranacional que vela por la paz y la estabilidad en el mundo, la actualidad viene marcada por un elevado número de conflictos armados a nivel mundial y de una inestabilidad internacional; ambas situaciones son el resultado y la causa que permiten saltarse las reglas del juego democrático global, como demuestran la guerra de Irak, los genocidios de Ruanda y Burundi, las matanzas en la autodeterminación de Timor Oriental, los enfrentamientos permanentes en Chiapas o en Colombia, la situación de guerra permanente en Palestina, las guerras de los Balcanes y otros muchos

focos latentes de violencia y de injusticia social que marcan la realidad en casi todos los puntos del planeta. Desde 1945, sólo hay 63 países que no se hayan visto afectados por conflictos armados y se calcula que entre 1945 y 1995 aproximadamente 45 millones de personas murieron víctimas de la guerra. En el principio del año 2003 hay en el mundo entre 30 y 35 conflictos armados de intensidad alta y media, y unos cuantos más denominados «conflictos políticos violentos» en los que no se habla de guerra a pesar de la violencia que comportan.

Muchos de estos conflictos ocupan diariamente la prensa y los medios de comunicación normalizando la existencia de guerras que pasan a ser una parte de la vida diaria. Éstos dejan de aparecer, no cuando se solucionan, sino cuando ceden los intereses que propiciaron su aparición, mientras que un gran número de conflictos armados nunca aparecen y quedan invisibles para quienes no los sufrimos.

Los conflictos armados están motivados por elevados intereses económicos, justificaciones políticas y partidistas, ideológicas o religiosas encubiertas que utilizan la violencia, en cualquiera de sus versiones como método legítimo para resolver conflictos, imponer intereses y cambiar las reglas del juego democrático. Así, se generan los contextos adecuados para que potencias hegemónicas, como EE.UU., o algunos poderes supranacionales poco democráticos estén por encima de los acuerdos y tratados internacionales, y antepongan la violencia y sus propios intereses a los intereses del planeta y al desarrollo democrático de las sociedades a nivel global.

- Paz •

Sólo así se explica que haya países cuyo nivel de gastos militares superiores al 4% de su Producto Interior Bruto y/o aquellos que no hayan firmado los principales convenios y tratados sobre derechos humanos y desarme; países que no declaran sus transferencias al Registro de Transferencias de Armamento de NN.UU.; países que continúan con la exportación y fabricación

de minas antipersona; que contribuyen a la comisión de «desapariciones», homicidios políticos, torturas o malos tratos, o que cuentan con unidades militares y paramilitares y de seguridad, que son responsables de forma significativa de violaciones de derechos humanos como las antes mencionadas; países que sistemáticamente incumplen las resoluciones de las NN.UU. como el caso del Sahara Occidental, —donde existen 1.469 resoluciones de NN.UU. no resueltas— o en el caso de Palestina, cuyo número asciende a 1.403.

Esta clase de violencia política que vulnera los derechos fundamentales de las personas que viven y sufren sus consecuencias es el germen de otras clases de violencia, traspasando fronteras y creando focos de violencia desde el ámbito local y regional hasta el ámbito global.

El contexto mundial en el que vivimos refleja el ya mencionado concepto de paz como ausencia de conflicto bélico, como serenidad de modo pasivo que no requiere de acciones para su existencia; y la violencia como reacción activa opuesta a la paz, que en determinadas situaciones de especiales tensiones políticas, sociales, económicas e incluso individuales se legitima como la única respuesta eficaz.

Frente a este concepto de paz negativa, nosotros y nosotras apostamos por dar un paso más, por intentar avanzar hacia un concepto de paz positiva, que se caracteriza por ser activa y se basa en la acción, concebida como un proceso dinámico, inseparable de los conceptos de cooperación, justicia social, y que promueve relaciones igualitarias entre las personas y los colectivos, en busca del desarrollo social, que permita mantener la dignidad de las personas y el desarrollo integral de los pueblos.

La violencia no puede ser entendida tan sólo como conflicto bélico, sino como otras muchas manifestaciones de violencia en la vida diaria, que nos llevará a situar a la persona como actor en el proceso de construcción de la paz, frente a cualquier situación de violencia o de conflicto.

Podemos hablar de diferentes tipos de violencia. Se habla de violencia directa, entendida como la agresión física o psíquica fácil de identificar y de definir. Su ausencia conduciría a un concepto negativo de la paz. Pero también podemos hablar de violencia estructural como inherente a las estructuras sociales, sinónimo de injusticia social, y cuya erradicación llevaría a un concepto positivo de paz. Es el tipo de violencia que impide a las personas disfrutar de una vida digna se podría resumir en la satisfacción de unas necesidades básicas, más allá de los Derechos Humanos, como la comida, el abrigo, la salud, la comunidad, la educación, la necesidad de tener esperanza, de soñar, de amar, de disfrutar de la vida, etc. También podríamos señalar un tercer tipo de violencia, la violencia cultural, que es la justificación social de una violencia estructural en sí misma, y que legitima a las dos anteriores.

No queremos dejar de tratar estos conceptos sin atender a otro tipo de violencia, la conocida como violencia simbólica. Se puede definir la violencia simbólica como «el poder para imponer la validez de significados mediante signos y símbolos de una manera tan efectiva que la gente se identifique con esos significados». Sabemos que lo ordinario en las relaciones humanas reales es la convivencia y la paz, y lo extraordinario el enfrentamiento violento y la intolerancia, que dependen de los aprendizajes sociales y culturales. A menudo, los medios de comunicación y la clase política presentan la violencia como si fuera lo ordinario y la paz como si fuera lo extraordinario. Nos hacen creer que vivimos en un mundo extremadamente violento, donde debemos sospechar de los otros y otras en cualquier circunstancia y, en consecuencia, buscar fórmulas para defendernos de sus posibles ataques. Esta violencia, en puridad, es simbólica porque es imaginaria, no es real. Son casos aislados que se nos muestran a diario como consecuencia de situaciones estructurales cuyas causas no se nos explican. Se nos ofrece una visión en la que se da por sentado que las cosas son así y no existe otra realidad posible. Es una herramienta más del llamado pensamiento único que permite hacer una política de masas y generar un continuo retroceso democrático.

En la sociedad actual, no podríamos hablar de violencia sin hablar de la violencia contra las mujeres, lo cual no es una clase de violencia aislada sino un reflejo más de una violencia estructural y cultural latente a nivel social.

Nosotras vemos que hay una relación estrecha entre los grandes conflictos armados y la violencia doméstica que se ejerce en contra de las mujeres en las sociedades patriarcales, que parten de un ejercicio autoritario del poder y de un desconocimiento de la otra, de lo otro, de lo distinto, para someterlo. Creemos que la violencia política es al mismo tiempo causa y efecto de estas violencias cotidianas en las que infortunadamente nos han socializado como seres humanos y humanas. [...] Creemos que tenemos que cambiar esas mentalidades de recurrir primeramente a la violencia para tramitar los conflictos y cambiarla por la palabra como vía privilegiada para solucionar los mismos.

La paz es un fenómeno amplio y complejo que exige una comprensión multidimensional. La paz es un valor y afecta a todas las dimensiones de la vida: interpersonal, intergrupala, nacional, internacional... La paz exige, en consecuencia, la igualdad y reciprocidad de las relaciones e interacciones.

Así, el Consejo de la Juventud de España apuesta por el desarrollo de estructuras horizontales en las organizaciones juveniles que promuevan la toma de decisiones consensuadas, excluyendo de la práctica asociativa métodos de toma de decisiones que puedan desencadenar en manifestaciones de violencia.

La educación para la paz es la herramienta fundamental hacia el compromiso irrenunciable con los principios de la no violencia y una sociedad basada en la cultura de paz, el diálogo y la convivencia.

Coherentemente, la educación para la paz no puede entenderse o limitarse a la redefinición teórica de los conceptos y modos de entender las relaciones sociales, políticas, económicas y culturales si no va acompañada de una

práctica de la acción que atraviesa desde el plano más personal al plano más global.

En este sentido, existen muchos campos de trabajo por la paz como la educación para la resolución no violenta de conflictos, las teorías pacifistas y la desobediencia civil, la educación intercultural, etc.; apostar por una ciudadanía crítica y participativa; una educación para los derechos humanos y la comprensión internacional; una educación para el desarme y el desarrollo y solidaridad con los países oprimidos.

Así pues, hablar de paz no es sólo hablar de las relaciones armoniosas entre Estados. La paz empieza en nosotros mismos y en nosotras mismas, y en cómo nos relacionamos con quienes tenemos alrededor. Somos responsables de que la paz sea una realidad si nuestro comportamiento es consecuente con la justicia social, el respeto étnico y cultural y la convivencia democrática.

Un mundo de paz, de convivencia, de justicia social y donde la discriminación racial, de género, religiosa, cultural o de cualquier índole no tenga cabida está por construir. Es la tarea a la altura de nuestro tiempo, participar en la construcción de alternativas porque otro mundo es posible.

**LAS ESTRUCTURAS EN LAS ORGANIZACIONES: DE UNA
PERSPECTIVA JERÁRQUICA A UNA PRÁCTICA
HORIZONTAL**

¿Qué es una organización?

Una organización es un grupo de personas constituidas en torno a una serie de tareas comunes en función de determinados fines u objetivos. Para la consecución de estos objetivos resulta necesaria la construcción de un esquema o modelo que permita la interrelación o interacción de sus elementos¹. Por tanto, podemos decir que la estructura es la herramienta que permite a la organización alcanzar sus objetivos.

Toda estructura organizacional presenta dos aspectos: lo formal y lo informal. Antes de entrar a detallar cada una de ellas, es importante que tengamos en cuenta que la estructura de una organización es la suma de los componentes formales e informales, y que ambas se encuentran estrechamente vinculadas; son como las dos caras de la misma moneda.

Con la intención de facilitar el análisis de las estructuras de nuestras organizaciones, vamos a iniciar definiendo las características generales del tipo de organizaciones existentes dentro del Consejo de Juventud de España.

A pesar de la gran variedad de organizaciones miembro del CJE, todas ellas poseen características comunes y características propias que las diferencian de las demás. Son éstas:

CARACTERÍSTICAS COMUNES	CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES
Son agrupaciones de personas constituidas para realizar una actividad colectiva de una forma estable.	El fin por la que se constituyen
Están organizados democráticamente	El tamaño que poseen
Son organizaciones independientes, al menos formalmente, del Estado, los partidos políticos y las empresas.	La estructura organizativa.

¹ <http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/doc/docdei/vmeydo.doc>

La especificidad de las asociaciones juveniles es que la persona asociada, benefactora o responsable es joven.

El ámbito en el que desarrollan su labor.

EL movimiento asociativo está compuesto por múltiples formas asociativas. A continuación, vamos a describir las formas asociativas juveniles más comunes;

ASOCIACIONES JUVENILES

Las asociaciones juveniles se caracterizan por agrupar a personas que tienen una edad comprendida entre 14 y 30 años.

Características:

- El órgano decisivo es la Asamblea General y, como mínimo, debe realizarse una cada año.
- Los cargos se determinan en función de los estatutos así como las funciones y/o las responsabilidades.

Asociaciones de alumnos/as y estudiantes universitarios/as: Las asociaciones de estudiantes se caracterizan por estar conformadas por personas jóvenes que se encuentran cursando estudios en centros de enseñanza. Estas asociaciones surgen, precisamente, para representar al alumnado en los órganos académicos (ya sea centros educativos u universitarios).

Secciones juveniles: Este tipo de asociaciones se caracterizan por estar insertas en una estructura organizativa mayor aunque tienen plena

autonomía puesto que deben estar formadas exclusivamente por personas jóvenes.

A pesar de que las secciones juveniles son independientes económicamente no poseen personalidad jurídica.

La organización interna de una sección juvenil tiene diferentes niveles de coordinación y participación. Este tipo de asociaciones pueden agruparse a nivel local o municipal, provincial, por Comunidades Autónomas y/o a nivel estatal creando diferentes federaciones o coordinadoras. Por tanto el sistema de coordinación exige diferentes ámbitos de encuentro y decisión, a la vez que un alto número de representantes.

Coordinadoras de entidades juveniles: Una entidad de estas características está compuesta por personas jurídicas y no por personas físicas; es decir, esta conformado por asociaciones que tienen personalidad jurídica y todas ellas se rigen por el mismo régimen jurídico. Este tipo de coordinadoras permiten aglutinar a asociaciones que ideológicamente son afines, que trabajan la misma temática o comparten el mismo ámbito territorial de actuación. Así, la coordinadora es la representante de las asociaciones que la conforman ante diferentes instituciones y la propia sociedad.

Consejos de la juventud: Es un organismo que tiene como principal objetivo facilitar la cooperación entre asociaciones, federaciones, secciones juveniles, y aquellas organizaciones que responden a las inquietudes y necesidades de las personas jóvenes. Representan tanto a las asociaciones como a las personas jóvenes en general ante la administración y la sociedad. Tienen como finalidad el impulso de la participación de las personas jóvenes para su pleno desarrollo en el ámbito económico, social, cultural y político en la comunidad a la que pertenecen. Este tipo de organismo se caracteriza por ser entidades de derecho público, pero de base privada, con personalidad jurídica propia y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. Cada CCAA posee su propio Consejo y por tanto, una Ley específica que lo rige.

LAS ESTRUCTURAS

A continuación, pasaremos a analizar la estructura formal y la estructura informal de las entidades.

ESTRUCTURA FORMAL

La estructura formal es la estructura oficial de una organización; es la parte visible de la entidad. Esta estructura hace referencia a todos aquellos elementos de una organización que están establecidos formalmente.

A continuación se realizará una breve explicación de los elementos que conforman la estructura formal de una entidad:

Toda entidad, una vez constituida, ha de organizarse y establecer el horizonte hacia donde quiere caminar. Para ello, es necesario que vaya articulando ciertos elementos que pasaremos a analizar a continuación.

Funciones y tareas: En toda organización ha de establecerse una división de tareas para responder adecuadamente a la consecución de sus objetivos.

Información y comunicación: la información y la comunicación son elementos fundamentales para el buen funcionamiento de la organización puesto que está formada por un conjunto de personas que interaccionan, se comunican e intercambian información constantemente. La información es un cúmulo de datos y conocimientos que ayudan e influyen en la toma de decisiones y sobre todo, permite dirigir los esfuerzos hacia los objetivos establecidos por la organización. Es por ello que en toda organización se establecen los canales para transmitir la información entre sus miembros, tanto la que llega del exterior como la que genera la propia entidad.

Responsabilidad, autoridad y rol: La estructura de una organización determina las funciones, normas, estrategias de decisión y los cargos. Este sistema se basa en un poder legítimo que determina los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad. Ocupar un lugar determinado, garantiza legítimamente una autoridad (un poder). Por otro lado, cada cargo o rango dentro de la estructura supone un nivel mayor o menor de responsabilidad. El cargo además de determinar una capacidad concreta a la hora de tomar decisiones, también determina un rol formal dentro de la organización (independientemente de la persona que ejerza dicho papel).

Toma de decisiones: Toda organización debe crear y facilitar cauces de participación en la toma de decisiones para que las personas miembro puedan sentirse parte de la misma. Sin embargo existen diferentes niveles de participación y cada entidad define claramente la capacidad de decisión que cada cargo posee. El autor, R. Hart hace referencia a esta distribución:

- **Participación simple:** hace alusión al nivel de participación que se limita a ejecutar y a obedecer. Es un nivel donde la persona es observadora o ejecutora pero su capacidad de decisión es muy limitada.
- **Participación consultiva:** en este nivel la opinión de las personas es escuchada pero la capacidad de participación es limitada a cuestiones muy puntuales.
- **Participación proyectiva:** la persona se siente parte integrante de la organización. En este caso la responsabilidad, el compromiso y la corresponsabilidad es mayor que en las dos situaciones anteriores.
- **Metaparticipación:** las personas son parte activa de la organización y participan directamente en todas las decisiones. Son personas que buscan cauces de participación dentro de sus organizaciones sintiéndose parte activa, motor y responsables de todo cuanto sucede en de la organización.

Normas: Las organizaciones establecen diferentes pautas o reglamentos para determinar el funcionamiento de la asociación. Dentro de una organización existen diferentes tipos de normas; unas vienen dadas desde es exterior (desde las instituciones públicas, de obligatorio cumplimiento) y otras son establecidas dentro de la entidad. El sistema normativo de la entidad ha de ser replanteado cada cierto tiempo puesto que si no es cuestionado en ningún momento puede llegar a convertirse en un marco demasiado restrictivo para los objetivos de la entidad.

Coordinación: La coordinación consiste en la integración de todas las áreas o núcleos a efectos de conseguir los fines de la organización con eficacia. La falta de coordinación puede derivar en situaciones en las que las personas pierdan de vista su papel dentro de la organización. El grado de coordinación depende de las tareas o acciones que haya a llevar a cabo y del grado de interdependencia de las personas que las vayan a realizar. Cuando las tareas requieren que exista una comunicación directa entra las personas el grado de coordinación ha de ser muy elevado

Organigrama: Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa. Es un sistema magnifico para mostrar de una manera sencilla la forma de organización de una entidad; las funciones, las áreas de la organización y cómo se relacionan entre sí. Es por tanto, un mapa, una fotografía que facilita a primera vista el entendimiento del entramado organizativo de una entidad.

ESTRUCTURA INFORMAL

La estructura informal de una organización es la forma en que se estructura la relación en una organización. Es algo así como la estructura “no visible u oculta” de la que en ocasiones la organización no es consciente a pesar de que puede ser un aspecto central o fundamental en la entidad.

La estructura informal determina la posición de cada una de las personas con respecto al grupo; sentimientos, percepciones, comportamientos de la persona, etc. vienen determinados por la posición de la persona en la estructura de la organización.

La estructura informal es una “estructura de estructuras” en la que están implicadas las siguientes: la estructura física informal, la red de atracciones y rechazos afectivos, los roles, el status, la estructura de poder, la red de comunicaciones, etc. A continuación vamos a detenernos en alguno de ellos.

- **Rol:** El término “rol” hace referencia al papel que una persona desempeña en una determinada situación. Así en diferentes momentos cada persona puede variar de rol dependiendo de la situación individual y/o grupal en la que se desenvuelva. El rol puede variar a lo largo del tiempo puesto que una de las características de los roles es que son dinámicos, cambiantes.
- **Estatus:** El estatus es el valor y estima que el grupo tiene hacia una persona; dicho de otra manera, es el prestigio, la categoría y la admiración que otorga el resto de las personas, y como tal, no depende de lo que uno es, cree ser, o de lo que hace, sino de lo que los demás piensan que es. En definitiva, el estatus individual depende de cómo nos perciben y evalúan las personas.
- **Clima y entorno:** Si una organización es entendida como un sistema social en donde las relaciones entre las personas son el motor, es

importante señalar la existencia de ciertos elementos que facilitan o dificultan el buen funcionamiento del mismo. El "clima" es la percepción que cada miembro tiene del propio comportamiento y del *comportamiento* del resto (actitudes, percepciones, estrés, personalidad, valores,..); del *grupo* (estructura, procesos, cohesión, normas y papeles); de la *motivación* (necesidades, esfuerzo, refuerzo), del *liderazgo* (poder política, influencia, estilo), de la propia *estructura organizativa* y el sistema de *evaluación*. Todo ello influye en el clima y en el ambiente de la organización. Por otro lado, el entorno de una organización es una estructura abierta que se ubica en un espacio y tiempo determinado. Esta característica hace que las organizaciones sean permeables a los cambios e influencias externas tanto a nivel macro (son flujos provenientes del ámbito institucional, económico, cultural, etc. y su influencia recae en la totalidad de la entidad) como a un nivel micro.

- **Relaciones de Poder:** Como se ha señalado anteriormente, determinados cargos suponen cotas de poder y responsabilidad concretas. Sin embargo, es necesario que tengamos en cuenta la existencia de diferentes tipos de poder: el poder que otorga el puesto (aquel que es independiente a la persona que lo ejerce puesto que es el cargo quien lo ostenta) y el poder personal (es un poder independiente al cargo. Hace alusión a la capacidad de influencia que posee una persona entre los miembros de una organización). El poder que ejerce un líder es resultado del cargo que ostenta, de la veteranía o porque posee un carisma que ha ganado el respeto y confianza del resto de los miembros. Sea como fuera, no siempre el cargo determina el poder real de las personas. Es por ello que en una organización es importante analizar la capacidad de influencia de las personas con respecto a las demás, sobre todo, en la toma de decisiones. Esta reflexión debe realizarse en el conjunto de una estructura tanto vertical como en las horizontales. Es obvio pensar que en ambas la influencia es notoria. Sin embargo, se debe subrayar que en una

estructura jerárquica la propia forma piramidal crea una situación de personas dominadoras y dominadas en donde el poder se ejerce legítimamente y por tanto es aceptado por todas las personas (aun no siendo utilizado adecuadamente).

- **Toma de decisiones:** En una toma de decisiones influye, por un lado, la información que se tiene, los fines que la entidad se plantea y el análisis de los recursos necesarios, tanto humanos como materiales. En la organización es necesario determinar quien debe tomar las decisiones, cuales deben ser los criterios a seguir, que elementos son prioritarios para la organización, etc. Si a esta realidad se añade que las situaciones reales no son objetivas y que las decisiones están influenciadas por un sinnúmero de elementos, es aconsejable analizar paso a paso el proceso de la toma de decisión. Los elementos variables a los que hacíamos referencia anteriormente son:
 - Las experiencias vividas a nivel personal o grupal
 - Las decisiones tomadas con anterioridad
 - Las intuiciones, deseos y esperanzas que las personas que deciden pueden experimentar
 - Los valores personales y grupales que influyen en la toma de decisiones
 - Etc.

- **Cultura de la organización:** En toda organización existe un conjunto de creencias compartidas que determinan la forma de actuar de las personas miembro. Son por tanto valores, normas, símbolos, ritos, etc. legitimados desde la experiencia grupal que dirigen e influyen en la toma de decisiones, en la forma de resolver conflictos, en la comunicación, etc. Por medio de la cultura las personas pertenecientes a la entidad comprenden e interiorizan las pautas y valores que subyacen en la organización por medio de un proceso de aprendizaje. La cultura de una organización puede variar, no es estática a lo largo de su historia. Los valores, prioridades, ritos y símbolos de la entidad

suelen experimentar cambios, a veces causadas por las personas miembro y otras veces, por la influencia del entorno.

- **Participación:** La participación entendida como un mecanismo de intervención en todos los aspectos de la organización es necesaria en todas las asociaciones. Es importante, que en nuestras asociaciones, las personas sientan que pueden participar de todos los espacios de debate, reflexión y toma de decisiones acerca del rumbo que la entidad va a tomar.
- **Sociograma:** En la estructura formal el organigrama representa mediante un dibujo gráfico la estructura de la organización, el sociograma muestra la red de relaciones existentes entre las personas que conforman la asociación; las personas más influyentes, las más carismáticas, los grupos de presión, etc. Es decir, representa la red de relaciones interpersonales, las redes de influencia y la proyección de sentimientos recíprocos de los individuos. No podemos olvidar que en una asociación la estructura formal determina los cargos y las funciones; pero tanto o más importante es analizar y conocer las relaciones que establecen las personas que poseen esos cargos y funciones.

Diferencias y similitudes entre la organización vertical y la horizontal

Teniendo presente los elementos de la estructura formal y la informal de las organizaciones, es importante que nos detengamos a analizar cómo influye el tipo de estructura organizativa en cada uno de los elementos.

Los objetivos o fines de la organización se recogen en el ideario de la misma. Estos fines no son elementos objetivos sino que dependen del uso o interpretación que hagan las personas de los mismos. De este modo, una estructura jerarquizada facilitará dinámicas que centralicen las decisiones, con respecto a los fines, en un grupo reducido de personas responsables de

gestionar, coordinar o dirigir. A medida que la estructura es más participativa y democrática, la priorización y decisión con respecto a los objetivos (y por tanto proyectos, etc.) estará respaldado por un mayor número de miembros de la entidad.

El tamaño de la entidad es otro elemento a tener muy presente. La organización interna varía en función del número de miembros que la entidad aglutina. A medida que la entidad crece, el organigrama presenta una mayor complejidad sobre todo en lo relativo a la coordinación. La tendencia es la de crear núcleos de trabajo más reducidos y especializados. Esta parcelación puede suponer una "burocratización" de la organización y una mayor complejidad en la relación directa entre las personas: aumenta el número de personas especializadas en una labor concreta, se establecen pautas específicas de actuación, se crean órganos de decisión formados por representantes, etc.

En una estructura jerarquizada, independientemente del número de miembros, se visibiliza fácilmente el órgano de decisión, de coordinación y de dirección y por tanto, se delega en las personas que lo conforman la responsabilidad y la autoridad. Esta forma de organización facilita tanto a las asociaciones grandes como a las pequeñas la toma de decisiones inmediatas. Por el contrario, la capacidad de respuesta de una organización horizontal es más lenta puesto que participan de ella un mayor número de personas; aspecto que ralentiza en funcionamiento en el día a día.

En cuanto al reparto de las funciones, en un sistema jerárquico es el grupo de responsables el que va estableciendo las funciones y tareas de las personas. Este reparto deja poco margen a la autonomía, la capacidad e, incluso, a la propia iniciativa de las personas y genera dinámicas de trabajo individualistas y no de cooperativas o de colaboración. A medida que la estructura es más horizontal, las personas se sienten más involucradas en la organización, responsables del proceso de la entidad, de su planificación, de la división de

tareas, etc. Es decir, se sienten miembros participes de la organización y no meros/as ejecutores/as de acciones concretas.

En las estructuras más jerárquicas la responsabilidad recae en una persona o personas concretas que son identificadas por todas las personas miembro de la entidad. Sin embargo en las organizaciones horizontales la responsabilidad es compartida y, en ocasiones, puede suceder que la responsabilidad individual recaiga en el grupo. Es decir, puede ocurrir que una persona de la organización eluda su responsabilidad y la haga recaer en todo el grupo humano.

En una reflexión realizada por Funlibre (Centro de Documentación Virtual en Recreación, Tiempo Libre y Ocio) en el año 2004 resume en esta tabla la diferencia entre un esquema vertical y otro horizontal:

PLANTEAMIENTO VERTICAL	PLANTEAMIENTO HORIZONTAL
Fuerte, liderazgo definido	Funciones compartidas de liderazgo
Responsabilidad individual	Responsabilidad individual y mutua/colectiva
El propósito de grupo es tan definido como la misión de la organización	Propósito específico que el mismo equipo decide y comunica
Función específica individual	“Productos de trabajo” colectivo
“Reuniones de trabajo” eficiente	Estimula la conversación abierta y las reuniones activas para resolver problemas
Miden su efectividad, indirectamente, por la influencia de otros.	Miden su desempeño evaluando el producto de trabajo colectivo
Se discute, decide y delega	Se discute, decide y se realiza un verdadero trabajo en equipo.

La responsabilidad, la autoridad y el estatus son elementos importantes que adquieren connotaciones muy diferentes en función del tipo de estructura.

En un sistema jerárquico el poder es asimétrico. Algunos miembros tienen una mayor cota de poder, autoridad y responsabilidad con respecto a otros miembros que ocupan diferentes cargos. Es decir, cada cargo tiene la cota de decisión que determina la estructura. Sin embargo, especifica claramente el puesto que cada cargo representa dentro de la organización facilitando mucho la coordinación entre todas las personas miembro.

En un sistema más horizontal, las cotas de poder están más repartidas entre las personas de la organización. Por tanto, la participación y aportación de cada una es mayor que en el modelo jerárquico. El hecho de que la responsabilidad recaiga en todo el grupo crea un clima de solidaridad, compañerismo y cohesión grupal.

Todo lo que hemos señalado hasta ahora, se representa gráficamente por medio del organigrama, y cada organización posee uno distinto; cada organización tiene un esquema único. Cada uno posee un grado de verticalidad u horizontalidad y por tanto, dependiendo de ello, muestra un tipo de organización u otro.

A continuación y a modo de resumen, se presenta una tabla en donde se recogen de una manera esquemática las principales características de una organización vertical y otra horizontal.

	VERTICAL	HORIZONTAL
ESTRUCTURA	Jerárquica	Interconectada
ALCANCE	Interno/cerrado	Externo/abierto
ESTADO	Estable, estático	Dinámico/ cambiante
PUNTO CENTRAL	Directiva	El grupo en su conjunto
MOTIVADORES CLAVES	Premio, castigo	Compromiso
DIRECCION	Controles administrativos	Autoadministración
BASES DE ACCION	Control	Autorización para actuar
MOTIVACION INDIVIDUAL	Satisfacer a los superiores	Lograr objetivos en equipo
APRENDIZAJE	Trabajos específicos	De muchas capacidades
COMPENSACION	Por jerarquía	Por compromiso/ competencia
BASES DE RELACION	Competitiva (mi grupo)	Cooperativa (nuestro desafío)
ACTITUD DE LA PERSONA IMPLICADA	Indiferencia	Identificación
EXIGENCIAS PRINCIPALES	Administración dominante	Liderazgo
COMUNICACION	Vertical (hacia abajo)	Vertical (bidireccional)
RETROALIMENTACION	Escasa	Tardía

Basado en el modelo comparativo de Tapscott & Caston

Pasos para avanzar de una estructura vertical a una más horizontal

A continuación, vamos a pasar a detallar una serie de pautas que facilitan la construcción de organizaciones más horizontales. Según Mckensey y Company, en un artículo publicado en 1993, y habiendo intentado adecuar a la realidad

de nuestras organizaciones por medio de una reflexión realizada por la Fundación Esplai en 2001, se plantean estos posibles pasos:

1. Realizar entre todas las personas de la asociación un trabajo de reflexión para identificar y reflexionar en torno a los objetivos reales de la asociación, su misión, sus principios, su identidad.
2. Analizar elementos, actitudes y capacidades que faciliten el logro de los objetivos teniendo en cuenta siempre la predisposición y realidad de las personas miembro.
3. Definir entre todas, los procesos clave para lograr los objetivos (es importante en que se abran cauces de participación real a la hora de determinar cuales deberán ser los procesos a seguir).
4. Organizar alrededor de los procesos (y no de las funciones) las tareas a realizar. A su vez se deberá facilitar formación a todas las personas para desarrollar las funciones que les corresponda pero, a su vez, también será necesario habitar en trabajo en grupo, habilidades sociales, actitudes para participar, etc. dado que trabajar en procesos exige más allá que el conocimiento de las funciones.
5. Eliminar todas aquellas actividades que no aporten a los objetivos. Es importante recordar que actividades lúdicas, encuentros y demás son tan necesarias para el buen clima de la organización como otras actividades sólo dirigidas a los objetivos. En una organización de esta índole es importante incentivar a las personas a participar, a fortalecer las relaciones, impulsar sentimiento de pertenencia e implicación. Por todo ello, deben impulsarse y buscar tiempo para este tipo de acciones.
6. Compactar funciones y subgrupos al mínimo posible. Debe lograrse una relación directa, una comunicación fluida y una relación más humana.
7. Especificar el equipo de trabajo que se implique en cada tarea teniendo en cuenta sus conocimientos, habilidades y su formación (o la posibilidad de formación). Es importante en organizaciones mixtas donde hay personas liberadas y personas voluntarias, delimitar bien las responsabilidades de unas y otras; de esta manera, también serán

conscientes de las posibilidades de cada una (en cuanto a tiempo de dedicación)

8. Establecer en consenso objetivos y pautas específicas para cada proceso. A su vez, es importante especificar bien la línea a seguir para que el nivel de improvisación sea la menor posible y para reducir las posibilidades de que personas tomen liderazgos que se conviertan a posterior en situaciones de dependencia.
9. Otorgar poder decisión, autoridad e información para lograr las metas; por un lado, crear vías reales de participación y decisión de todas las personas miembro y a su vez, es necesario dar opciones al cambio entre las responsabilidades para que no se crean lideres vitalicios o directivas inamovibles.
10. Entrenar, evaluar, estimular, organizar sistemas que apoyen a la nueva estructura, a poder ser decisiones tomadas desde el consenso y de forma colectiva. Es importante buscar espacios donde se destaquen los beneficios de una estructura participativa, de los logros obtenidos por el trabajo realizado conjuntamente, etc.

Una última reflexión; en un proceso de estas características, que necesita de la cooperación de todas las personas, pueden surgir conflictos de intereses, puede haber rivalidad y estrategias individuales que pueden obstaculizar e incluso paralizar el proceso.

Las condiciones necesarias para dar el paso;

A continuación se plantean una serie de elementos que debemos tener en cuenta cuando nos planteemos la reorganización de nuestra asociación. Según McLagan (1989), Naisbitt y Aburdene (1990) y Miller (1991) las tendencias que influyen a la hora de llevar a buen puerto el proceso hacia unas estructuras más horizontales plantean que:

- De una organización que se exige mediante el control se busque una organización que busca el compromiso

- De una organización que se define por tareas se plantee estructurarse por procesos
- De una organización que se implique por un decisión impuesta se consiga una organización donde se decide por consenso
- De una organización donde el valor se centre en el trabajo individual se impulse el trabajo en grupo
- De una organización donde las personas expertas sean la base dirigirse hacia una organización donde todas las personas sean expertas
- De una organización donde se impone el castigo a otra donde se refuerza positivamente
- De una organización donde no se expresen los valores a otra en donde los valores sean explícitos y compartidos.

El planteamiento explicado hasta ahora se resume en la idea de que “una organización cuyas estructuras, coordinación, etc. sean no democráticas generará en el colectivo en el que opera dinámicas no democráticas, por mucho que el contenido de su mensaje o discurso sea democrático” (Watzlawick). Por tanto, si una entidad pretende realmente ser una organización no violenta, deberá realizar un esfuerzo para que en todas sus dimensiones se haga una apuesta clara por estos valores, y por tanto, también analizar su propia estructura. Para ello deberá crear las condiciones necesarias para el cambio:

- La asociación está ubicada en una realidad concreta, está formada por miembros determinados, aboga por unos objetivos determinados y para ello cuenta con unos recursos. Sería interesante realizar un análisis de la realidad observando la situación actual de la organización respecto de los elementos formales como informales antes analizados. El análisis realizado debe favorecer esta conclusión: es necesario cambiar la estructura actual hacia una situación más coherente y favorable en la consecución de los objetivos de la asociación

- Hacer participes a todas las personas miembros de la necesidad de cambio y de la necesidad de participar en este proceso de análisis como en la propia toma de decisión (en caso de que dentro de la organización existan grupos más reducidos, éstos también deberán participar a lo largo de todo el proceso dado que los cambios también afectan a esta parte de la organización). Las personas miembros se tienen que sentir identificadas con la organización si se quiere realmente lograr su implicación. A su vez, puede haber personas implicadas especialmente para facilitar el cambio; eso implica apoyar a las personas para que primero visualicen, luego interioricen, y posteriormente se involucren voluntariamente en el logro del objetivo resultante de la situación emergente.

- Plantear como un proceso a medio o largo plazo en donde se especifique los pasos a dar y el objetivo a conseguir con el camino emprendido: estructura, problemas, necesidades, relaciones personales, vivencias, aspiraciones, etc. Ser conscientes que la asociación experimentará un proceso a lo largo de un período (por tanto deberá ser flexible y paciente) y que puede afectar a toda la organización en su conjunto o por áreas (dependiendo de la estructura). Este período de tiempo se caracteriza por estar llena de incertidumbres, dudas, situaciones críticas.

- La metodología que debe primar a lo largo de todo el proceso es la participación de todas y cada una de las personas miembro de la asociación; es necesario que todas las personas acepten esta premisa y que desde la asociación se posibilite y asegure la participación de todas. Deberá crearse ámbitos donde poder debatir, reflexionar, consensuar, proponer, etc.

**LA COMUNICACIÓN ¿CÓMO FLUYE EN NUESTRA
ORGANIZACIÓN?**

Una máxima aceptada y compartida hoy en día por todos y por todas es que *"con el lenguaje construimos y reconstruimos la realidad"*. Más aun al interior de una organización, en la cual se mezclan elementos operativos, propios de la organización, funciones, responsabilidades, roles, diferentes percepciones y modos de hacer; sin obviar los elementos personales, implicación, relaciones etc. Todos estos elementos pueden ser un obstáculo o bien todo un potencial que haga que las organizaciones funcionen mucho mejor y las personas que forman parte de esa realidad puedan desarrollar todo su potencial y creatividad.

Comunicación en las Organizaciones

Identificar la forma en la que fluye la comunicación dentro de nuestra organización nos ayudará a solventar o a prevenir posibles problemas que puedan existir en su seno, confusiones, malas interpretaciones, canales defectuosos o vías no adecuadas pueden ser la "chispa" de un buen número de situaciones conflictivas.

En una gran multinacional se identificó que existía algún problema que estaba afectando a la productividad de los y las trabajadoras, así que se llamó a grandes expertos y expertas para que solventasen la cuestión. Se analizó absolutamente todo hasta que se pararon a ver cuáles eran los flujos de comunicación. En el centro de la comunicación de la multinacional se detectó que se situaba el conserje, la única persona que estaba en contacto con todo el personal de la empresa y que en esta comunicación informal, cotidiana se difundían determinados rumores que acabaron afectando a la productividad. De esto se pueden deducir varias cuestiones:

- Todo el mundo es importante en una organización
- La comunicación fluye en muchos sentidos.
- Toda acción comunicativa tiene su impacto en el grupo.

Dentro de una organización, del tipo que sea, se pueden distinguir dos tipos de comunicación: formal e informal, estrechamente relacionada con el tipo de estructura:

Comunicación formal: aquella que viene definida por el tipo de relación y de estructura.

Comunicación Ascendente - Descendente. Basada en la existencia de una jerarquía, de una coordinación centralizada, o bien de un liderazgo reconocido y apoyado. Se utiliza para transmitir mensajes desde la dirección-coordinación al resto del equipo, y viceversa, teniendo como misión el indicar instrucciones concretas y claras de la tarea a realizar. Este rol debe estar reconocido y aceptado por el resto del equipo.

Comunicación Horizontal. Se desarrolla en bases de igualdad y se podría definir como la transmisión de información entre los y las personas miembro del equipo.

Comunicación Informal. Este tipo de comunicación es la que se produce entre los miembros y/o grupos de la organización y no está cursada por los canales "habituales". Expresan la conducta natural de las personas por comunicarse, las percepciones o interpretaciones de lo "que pasa" en el grupo. Suele tener más peso que la comunicación formal.

Para identificar cuál es el **flujo de comunicación** más intenso en el interior de vuestra organización os proponemos un sencillo ejercicio:

Cada miembro del equipo dibuja un organigrama, con un color (ejemplo rojo) dibuja los flujos de comunicación formal, quién comunica a quién, con otro color cuál es el flujo de la comunicación informal, nuevamente quién

comunica a quien qué y quien se queda fuera de los dos tipos de comunicación, o quien es el elemento central de cada una de ellas.

Una vez identificado esto de forma conjunta haced, en su caso, propuestas de mejora y estableced mecanismos de comunicación adecuados a los objetivos y a la estructura de nuestra entidad.

Algunas de las claves de mejora de la Comunicación en las Organizaciones:

- **Comunicación Directa.** Es preferible la comunicación cara a cara, ya que el lenguaje corporal y la entonación contribuyen a darle mas significado a lo que se trata de comunicar. Debemos dar igual importancia en la comunicación tanto al lenguaje analógico (comunicación no verbal: gestos, posturas, expresión facial, indicadores de contexto, etc.) como al lenguaje digital (comunicación verbal).

Cada vez con más frecuencia las personas de distintas organizaciones se comunican vía mail, si ya existe un conflicto latente o dificultades en la comunicación trataremos de evitar esta vía, fuente de un buen número de malos entendidos y de interpretaciones y potenciaremos la comunicación directa.

- **Congruencia en los mensajes:** entre lo que se narra a nivel verbal y lo que se transmite con el lenguaje analógico, lo que se pide y lo que se hace, lo que se dice y lo que se hace...
- **Empatía.** Capacidad de la persona de ponerse simbólicamente en el lugar de otra para, de este modo, prevenir y evitar en lo posible los malos entendidos y comprender mejor el proceso por el que atraviesa la otra persona. La empatía ayuda a incorporar nuevos puntos de vista y a un continuo aprendizaje.

- **Escucha Activa.** Se debe estar atento/a siempre al mensaje para entenderlo claramente y en el caso de tener dudas sobre el significado es conveniente solicitar mayor información. Es importante mostrar interés y atención tanto al fondo argumental como al emocional, además de solicitar confirmación a los aspectos que se han entendido.
- **Claridad.** Independientemente del medio de transmisión utilizado, el mensaje debe transferirse en un lenguaje sencillo, claro y comprensible teniendo en cuenta la posible interpretación que el receptor haga de él.

Estilos de comunicación: violento, inhibido, asertivo

Los estilos de comunicación son las maneras que cada persona tiene de transmitir sus ideas, opciones y sobre todo sentimientos. Identificar estos aspectos, así como los elementos para su mejora, proporcionará una vía de desarrollo en la comunicación interpersonal, en los elementos de expresión de las emociones propias y del desacuerdo, cómo manejar el disenso, en las organizaciones.

Estos estilos son individuales, aunque se agrupan en tres grandes grupos:

- Estilo Violento:
 - Caracterizado por la defensa de los derechos personales y la expresión de pensamientos y sentimientos de forma impositiva, transgrediendo los derechos de la otra persona o personas...
 - Comportamiento verbal: abundan enunciados del tipo: tienes que..., no te permito..., interrumpir, dar órdenes... puede llegar a manifestar ofensas, insultos, comentarios hostiles o vejatorios.
 - Comportamiento no verbal: puede incluir movimientos y gestos amenazantes, tiende a invadir el espacio vital de la otra persona...
 - Se busca imponer el criterio o dominar a las otras personas.

- Este tipo de interacción suele generar conflictos interpersonales, soledad, sentimientos de descontrol, rechazo, etc.

- Estilo Inhibido o pasivo
 - Caracterizado por evitar situaciones, transmite miedo, inseguridad. Con este estilo se transgreden los propios derechos al infravalorarse, es decir, no se expresan abiertamente ni los sentimientos, ni pensamientos...y cuando expresa se hace de forma derrotista, disculpándose, etc.
 - Comportamiento verbal: centrado en la duda: puede ser..., supongo..., no es importante...
 - Comportamiento no verbal: mirada baja, laxitud muscular, mostrarse como encogido-encogida...
 - Este estilo de comunicación genera conflictos interpersonales, frustración, baja autoestima, soledad, etc.

- Estilo Asertivo
 - Caracterizado por proteger sus derechos y respetar los de los demás. De hecho la asertividad se define como la capacidad de expresar las emociones, ideas y pensamientos de manera clara y sin dañar al interlocutor.
 - Comportamiento verbal: lenguaje en yo, deseo..., opino... Los mensajes yo se caracterizan por:
 - Describir la situación concreta
 - Expresar cómo nos sentimos
 - Pedir claramente lo que necesitamos, sentimos, queremos.
 - Comportamiento no verbal: postura relajada, contacto visual...
 - Este estilo de comunicación resuelve los problemas de forma efectiva, buena autoestima, genera opciones, etc.

ESPACIOS DE TOMA DE DECISIONES

Si queremos fomentar organizaciones, más horizontales y participativas, será necesario potenciar actitudes cooperativas y de apoyo para la consecución de los fines de nuestra organización.

Comencemos por aclarar dos conceptos: trabajo en equipo y equipo de trabajo, en esta ocasión el orden si altera el producto:

- El equipo de trabajo hace referencia "*al conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador*" (Dyer, 1997)

- Mientras que el trabajo en equipo son las estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza el grupo para lograr los objetivos propuestos.

Características del trabajo en equipo

- La responsabilidad es compartida y asumida por todos los miembros del equipo.
- La comunicación es clara, efectiva, directa.
- Genera un buen ambiente de trabajo, de lo contrario sería prácticamente imposible la consecución de los objetivos.
- Fomenta la cohesión y el sentimiento de pertenencia al grupo.
- Claridad en las metas y objetivos, así como los plazos de ejecución.
- Entregar y compartir toda la información que se posea sobre el tema.
- Crear un clima de confianza, en el que las personas se puedan expresar libremente sin temor a ser juzgados y/o cuestionados o cuestionadas.

Toma de decisiones:

Cuando se fomenta el trabajo en equipo también se debe plantear cuáles van a ser los mecanismos de toma de decisiones legitimado por todos los y las componentes del equipo.

Como objetivo se favorecerá la toma de decisiones consensuada y para ello se estimulará la creatividad a la hora de generar alternativas.

Pasos en la toma de decisiones

1. Reconocer la situación / necesidad que hay de abordar una cuestión y de tomar una decisión. Este proceso puede ser individual o colectivo, cuando es individual hay que cuidar el cómo se transmite esta necesidad, de forma que no culpe, responsabilice o cuestione a nadie.
2. Marcar los criterios sobre los que va a pivotar la decisión, por ejemplo a la hora de priorizar las actividades, se va a valorar impacto, presupuesto, visibilización, etc...
3. Desarrollar las alternativas, potenciando la creatividad, este hecho puede de forma colateral fomentar la cohesión del equipo. El siguiente esquema nos plantea una serie de opciones:

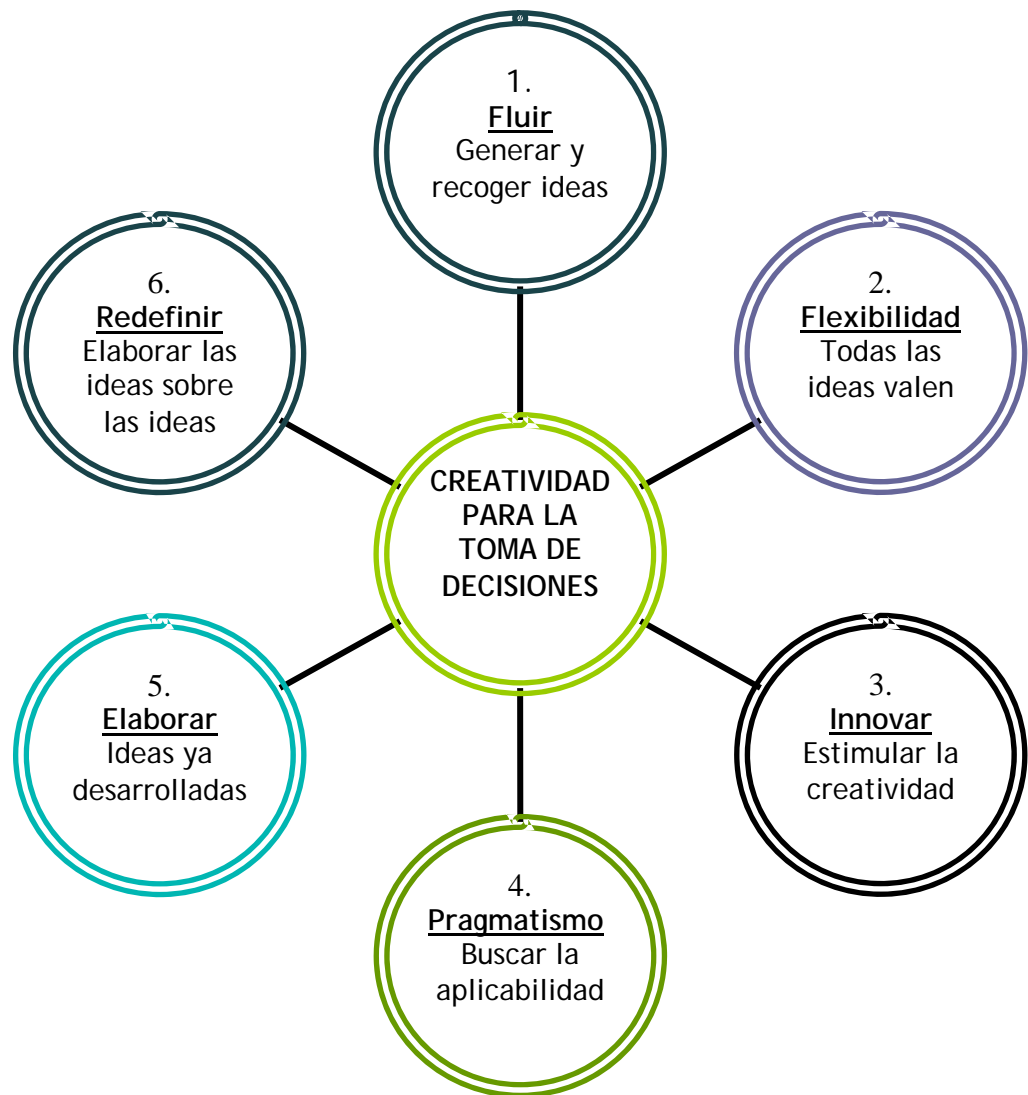


Figura 1: Esquema para la toma de decisiones

4. Por último se tomará la decisión. Atendiendo en la medida de lo posible a:
 - a. Efectos futuros: valorar las consecuencias de la decisión no solo en el corto plazo sino también en el medio y largo plazo.
 - b. Impacto:
 - i. Externo: usuarios, población diana.
 - ii. Interno: qué otras áreas, personas se verán afectadas por esta valoración, e implicarlas en el proceso de construcción de la decisión

Decisión por consenso

La decisión por consenso es un proceso de decisión que busca no solamente el acuerdo de la mayoría de los participantes, sino también persigue el objetivo de resolver o atenuar las objeciones de la minoría para alcanzar la decisión más satisfactoria. Consenso significa a la vez:

- a) un acuerdo general, y*
- b) un proceso para alcanzar dicho acuerdo. La toma de decisión por consenso trata fundamentalmente del proceso.*

(www.es.wikipedia.org)

Se ha dicho que el verdadero consenso implica «satisfacer las necesidades de todos», con lo cual, es imprescindible fomentar la participación **real** de todas las personas, las alternativas que se generan en estos procesos son múltiples, muy variadas y creativas.

Características del proceso de toma de decisiones por consenso:

- Todas las opiniones son tomadas en cuenta, no existen mayorías o minorías. Es un proceso inclusivo en el que se recogen las opciones de todos y todas.
- Requiere más tiempo y esfuerzo, a la vez que exige más flexibilidad.
- Fomenta la creatividad.
- La persona que lidera la organización (formal o informalmente) tendrá un liderazgo legitimado no marcado en exclusiva por la jerarquía.
- Este modelo de toma de decisiones no siempre es posible, cuando es necesaria una respuesta rápida o cuando conflictos personales o de liderazgo se mezclan con las argumentaciones deberemos buscar otro modelo y/o solventar las dificultades que se encuentran en la base.
- Las personas dinamizadoras de este proceso tienen que tener muy claros los objetivos y conocer a fondo las características de interrelación de los grupos.

- Marcar límites temporales razonables.
- La decisión final pertenece al grupo y el grupo es el responsable de las consecuencias que de ella se deriven.

Técnicas grupales para el Trabajo en Equipo.

- **Brainstorming (Lluvia de ideas):** Los miembros del grupo proponen las ideas que se les va ocurriendo sin críticas ni profundas meditaciones. Fundamentalmente se utiliza para abrir o desatascar una situación y generar múltiples opciones o alternativas.
- **Técnica de Delphi** Definida como “técnica interactiva para llegar a un consenso en un Equipo de Trabajo mediante las aportaciones de un grupo de expertos "simulado".

Los “expertos” reciben un documento con los temas que deben comentar. Sin discutir entre sí, envían sus comentarios a una persona del grupo encargada de centralizar este trabajo. Todos los comentarios se añaden al documento inicial y éste se redistribuye al grupo. Este proceso continúa hasta que se logra un consenso, lo cual puede requerir tres, cuatro o más intentos.

Este método resulta recomendable para eliminar enfrentamientos entre líderes o personas destacadas dentro del grupo.

- **Role-Playing:** Dos o más personas representan una situación de la vida real asumiendo los roles correspondientes, con el objeto de que pueda ser mejor comprendida y tratada por el grupo.
- **Estudio del caso:** El grupo estudia un "caso práctico" relacionado con el tema a tratar para extraer conclusiones ilustrativas.

- **Proyección hacia el futuro** Los miembros de un pequeño grupo deben ingeniarse para elaborar un proyecto referido a una hipotética o fantasiosa situación del futuro y su posible incidencia en la actualidad.

En esta línea existen multitud de metodologías para dinamizar grupos de trabajo, consensuar líneas de trabajo y/o tomar decisiones conjuntamente, algunas de ellas podrían ser los Talleres de Futuro, también denominados, EASW (European Awareness Scenario Workshop), diálogos apreciativos, etc.

LOS CONFLICTOS EN NUESTRAS ORGANIZACIONES

El conflicto ¿qué es?

Existen multitud de definiciones de conflictos, algunas de ellas podrían ser:

- *“Aquellas situaciones de disputa o divergencia en las que existe una contraposición de intereses, necesidades, sentimientos, objetivos, conductas, percepciones, valores, y/o afectos entre individuos o grupos que definen sus metas como mutuamente incompatibles”. (Enciclopedia de Paz y Conflictos. Instituto de Paz y Conflictos. Universidad de Granada. 2004)*
- *“El conflicto suele considerarse negativo porque lo percibimos a través de las consecuencias destructivas que tiene la forma habitual de resolverlos. Entramos en el conflicto con una actitud de competitividad. Conflicto no es igual a violencia, es algo habitual en las relaciones entre grupos sociales e interpersonales. Es la interacción de personas con objetivos incompatibles. La violencia supone la ruptura, la negación del conflicto, supone optar por resolverlo de forma destructiva”. (www.sodepaz.org)*

Tal y como refleja esta última definición, la concepción de los conflictos que tenemos se confunde con la forma de abordar los mismos más que con los conflictos en sí.

Otra confusión que nos lleva a complejizar su abordaje es la que está en la base de confundir posiciones con intereses, es decir, lo que se dice o lo que se pide con la base o la materia conflictiva.

Esta terminología fue acuñada por la escuela de Harvard (Fisher y Ury) y en la actualidad está muy extendida y es aceptada, con matices, por todos los y las estudiosas de estas materias

- ♦ Cuando hablamos de **posiciones** hacemos referencia a la exigencia en la que se enredan las personas cuando están en conflicto y responden a la pregunta ¿qué quiero?, lo que exijo a la otra parte.

- ♦ Sin embargo los intereses constituyen lo que las partes quieren lograr de esa situación conflictiva, responde a la pregunta ¿por qué lo quiero y para qué?, es la motivación que se encuentra debajo de la exigencia o posición. Diversos autores dividen los intereses en tres tipos (ver figura 2), aunque todos ellos se encuentran estrechamente relacionados, cada uno de estos intereses pueden tener un peso específico en el conflicto.

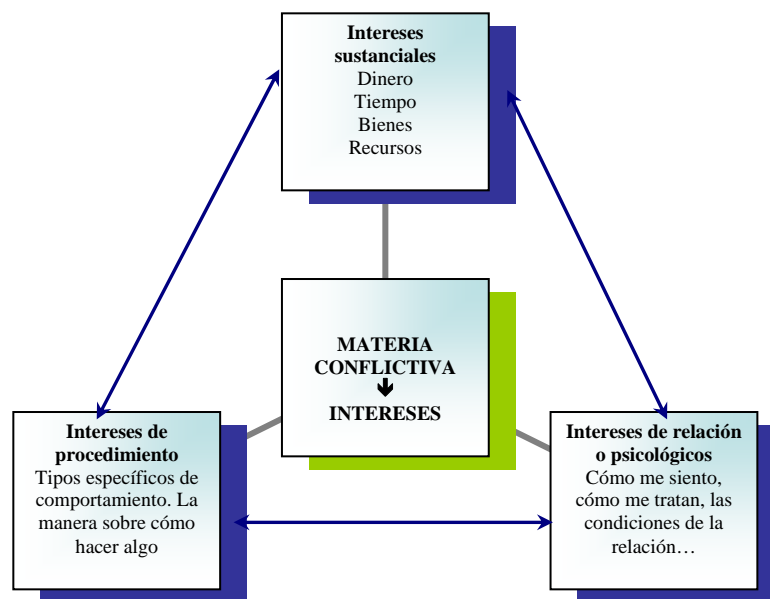


Figura 2: El triángulo de los intereses

John Paul Lederach (1992), propone analizar tres elementos para poder entender el conflicto en toda su magnitud: LAS PERSONAS, EL PROCESO Y EL PROBLEMA.

1. **PERSONAS:** *A fin de poder abordar la situación conflictiva en toda su complejidad tendremos que ir más allá de los que aparentemente hay.*

Es decir:

- *¿Conocer cuántas personas se encuentran implicadas?*
- *¿Qué nivel de implicación mantienen?*
- *¿Qué papel o rol que juega cada una de ellas y su relación?*
- *¿Cómo les está afectando la situación conflictiva?*
- *¿En qué se manifiesta?*

En ocasiones las personas que tienen un rol importante en el conflicto no son las que a priori se visibilizan.

2. **PROCESO.** *El conflicto se desarrolla a lo largo del tiempo. Debemos conocer aproximadamente en qué fase se encuentra para determinar qué actuaciones serán necesario protagonizar, si el objetivo es su resolución o transformación.*

Cuanta más historia tenga el conflicto más enquistado se encontrará y será más laboriosa su resolución. Estos tiempos deben ser respetados por la o las personas que quieran ayudar a las partes a resolver sus conflictos.

3. **PROBLEMA:** *Siguiendo el círculo del Conflicto de C. Moore (1989) encontramos que se identifican cinco posibles causas del conflicto.*

Conflictos de relación: emociones negativas en ocasiones intensas (cuando alguien se siente irritada, ofendida, frustrada, temerosa, no está capacitada para mantener una discusión racional), percepciones falsas o estereotipos, escasa o falsa comunicación, o conductas negativas repetitivas.

Conflictos de datos: Suceden cuando a las personas les falta la información necesaria para tomar decisiones correctas, están mal informadas, difieren sobre la interpretación de los datos.

Conflictos de intereses: Están causados por la competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales. Los conflictos de intereses resultan cuando una o más partes creen que para satisfacer sus necesidades, deben ser sacrificadas las de los otros. Los conflictos fundamentados en intereses ocurren acerca de cuestiones sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo, etc.), de procedimientos (la manera en que debe ser resuelta) o psicológicos (percepciones de confianza, juego limpio, deseo de participación, respeto, etc.). Para que se resuelva una disputa fundamentada en intereses, todas las partes deben tener un número significativo de sus intereses dirigidos a y/o situados en una de estas tres áreas.

Conflictos estructurales. Recursos físicos o autoridad limitada, construcciones geográficas (distancia o proximidad), tiempo (demasiado o demasiado poco), estructuras organizativas, etc., promueven con frecuencia conductas conflictivas.

Conflictos de valores, causados por un sistema de creencias incompatibles o percibidos como incompatibles. Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas. Los conflictos de valores surgen solamente cuando la gente intenta imponer a otros un conjunto de valores que no permite creencias divergentes.

Estilos de afrontamiento al conflicto

Frente a los conflictos, tal y como nos señala Thomas Kilmann, existen cinco tipos de respuesta. No hay respuestas correctas, los cinco modos de manejar conflicto son útiles en diferentes situaciones y cada uno representa un sistema de habilidades sociales útiles.

Competir: Existe únicamente preocupación por lo que uno quiere. Es quien busca alcanzar sus propias metas sin preocuparse de las necesidades de otras personas ni de cómo continuará la relación entre ellos. Su actitud es de yo gano, tu pierdes. Resulta especialmente útil cuando:

- La decisión de una acción rápida es vital, por ejemplo en una emergencia.
- Hay que implementar procedimientos, por ejemplo, recorte de gastos, cumplimiento de normas etc.
- Hay que protegerse o vencer situaciones de injusticia o claro abuso de poder.

Acomodación (Ceder): En esta ocasión la respuesta es inhibirse, que la otra persona consiga o haga lo que pretendía; el conflicto resulta muy incómodo, tratan de favorecer la armonía y mantener las relaciones. Su actitud es ceder.

Se considera una respuesta adecuada cuando:

- Otras personas pueden resolver el conflicto con más eficacia.
- El problema es mucho más importante para la otra persona que para ti mismo/a. Para satisfacer las necesidades de la otra persona y para demostrar que eres razonable.
- Cuando la competición continuada únicamente dañaría tu causa, es decir, cuando has sido superado/a y vencido/a.

- Cuando preservar la armonía y evitar la tensión son especialmente importantes.
- Para ayudar en el desarrollo permitiendo que experimenten y que aprendan de sus propios errores.

Evitación: El conflicto está presente pero ninguna de las dos personas o grupos en conflicto hacen nada, dejan pasar el tiempo.

Puede ser la más adecuada en las siguientes situaciones:

- Cuando un aspecto es trivial, de importancia pasajera, o cuando otros puntos más importantes son también más urgentes.
- Cuando no se ve ninguna posibilidad de satisfacer tus intereses; por ejemplo, cuando tienes poco poder o estás frustrado/a por algo que sería muy difícil de cambiar (las políticas nacionales, la personalidad de alguien).
- Cuando el daño potencial de enfrentar un conflicto no compensa las ventajas de su resolución.
- Cuando es importante dejar que la gente se enfríe, reducir tensiones de un modo productivo y recuperar la perspectiva y la calma.
- Cuando recopilar más información compensa la desventaja de una decisión inmediata.
- Cuando el problema parece ser tangencial o sintomático de otro problema más básico, pero no con las consecuencias del problema central.

Negociación: Encontrar puntos en común “ceder para ganar algo”. Cada una de las partes en conflicto busca los puntos de encuentro con la otra persona o grupo de personas. El objetivo se centra en buscar un encuentro.

Resulta aconsejable cuando se producen situaciones como las siguientes:

- Cuando las metas son moderadamente importantes, pero no dignas de un esfuerzo mayor o del empleo de modos más asertivos.
- Cuando dos opositores con posición simétrica están fuertemente comprometidos en alcanzar objetivos exclusivos; por ejemplo, en la negociación de condiciones laborales.
- Para alcanzar acuerdos temporales en aspectos complejos.
- Para llegar a soluciones convenientes bajo presión del tiempo.

Cooperación: ambas partes colaboran para conseguir que ambos puedan conseguir lo máximo posible de sus intereses y opciones. La actitud que se encuentra en la base de esta respuesta es ganar-ganar. Se utiliza para:

- Encontrar una solución integradora cuando ambas partes son demasiado importantes para renunciar a algún elemento.
- Cuando el objetivo es aprender; por ejemplo, probando sus propias suposiciones, entendiendo los puntos de vista de otros.
- Para aportar a la otra persona diversas perspectivas de un problema.
- Para ampliar la perspectiva incorporando las preocupaciones de los demás en una decisión consensuada.
- Para trabajar con las emociones intensas que han estado interfiriendo en la relación interpersonal.

El estilo de respuesta predominante de una persona vendrá determinado por su actitud propia, el momento concreto, la importancia de la cuestión y la cultura de la organización.

Cada organización marca un estilo relacional o una **cultura** propia. Cuando en una organización, a pesar de las personas que la componen, tienden a repetirse de forma cíclica determinados conflictos o bien los estilos de respuesta, hay que plantear un abordaje más profundo.

Técnicas y alternativas de regulación de conflictos²

Una vez que ha surgido el conflicto en el seno de nuestra organización podemos recurrir a dos técnicas fundamentales para superar la situación y salir reforzados de ella, tanto a nivel personal como a nivel organizacional. Esta son la negociación y la mediación, cada una de ellas tiene sus ventajas y sus desventajas. A continuación se expone cómo realizarlo.

1. NEGOCIACIÓN

Algunas de las definiciones que nos encontramos son:

- ♦ *“Las negociaciones son un método para llegar a un acuerdo con elementos tanto cooperativos como competitivos. Método significa que hay una serie de pasos que deben seguirse de cierta manera y en cierto orden. El elemento cooperativo resulta del deseo de ambas partes de llegar a un acuerdo mutuamente conveniente, sin este deseo no se negociarían: se exigiría, se pelearía, se recurriría a la autoridad. El elemento competitivo se deriva del deseo de cada una de las partes de lograr el mejor acuerdo para sí misma”* (Schoonmarker, A, 1989).
- ♦ *“La negociación es una forma de alcanzar nuestros objetivos cuando éstos no dependen exclusivamente de nosotros sino que, por el contrario, requieren una interacción con otros sujetos. La negociación no es un fin en sí mismo, sino un procedimiento de conseguir unos objetivos y satisfacer unos intereses”.* (Gómez-Pomar, J., 1991).
- ♦ *“Cualquier método de negociación debe ser evaluado por tres criterios: debe conducir a un acuerdo inteligente siempre que el acuerdo sea posible; debe ser eficiente; debe mejorar o al menos no dañar las relaciones entre las partes. Un acuerdo inteligente se puede definir como un acuerdo que satisface los intereses legítimos de cada*

² Extracto de: Muñoz-Hernán, Y. (2004).

parte en la medida de lo posible, resuelve equitativamente intereses en conflicto, es duradero y tiene en cuenta la comunidad de intereses". (Fisher, R. y Ury, W. 1983)

- ♦ *"La negociación consiste en que las partes se reúnen, solas o con la asistencia de sus abogados, pero sin la participación de un tercero, y buscan resolver por sí mismas el o los asuntos que suscitaron el conflicto, dialogando e intentando persuadir a la otra parte para llegar a algún acuerdo. (...). El objetivo que cada parte busca en la negociación y la estrategia que para ello adopta determinan la dinámica del encuentro" (Martínez de Murgia, 1999).*

Aunando las diferentes definiciones encontramos que la negociación es un método secuenciado de abordar un conflicto, que no requiere la colaboración de un tercero, cuyo fin último es llegar a acuerdos que nos acerquen a nuestros objetivos; para lo cual recurrimos a elementos tanto competitivos como cooperativos.

Tipos de negociación

En la literatura encontramos fundamentalmente dos tipos de negociaciones: negociación por posiciones (competitiva) y negociación por intereses (cooperativa).

Al referirnos a la negociación pensamos en esa negociación fría, con estrategia, en la que se busca ganar a la otra parte (negociación por posiciones o competitiva). Sin embargo existe otro tipo de negociación en la que ambas partes ganan: la negociación por intereses. Esta es la negociación por la que se apuesta y que puede llevar a una auténtica transformación de la situación, sin vencedores ni vencidos, en el que todas las partes pueden conseguir sus objetivos, sin olvidar que el fin último es el funcionamiento de nuestra organización.

Pasamos a exponer las diferencias entre ambas:

a. Negociación competitiva

También denominada, **negociación de músculo, dura, por posiciones, distributiva:**

En este tipo de negociación cada parte quiere obtener el máximo beneficio posible. La lógica que impera es la de "yo gano-tú pierdes". Las partes no buscan un acuerdo satisfactorio para todas las personas implicadas, se centran en el corto plazo sin prestar atención a las relaciones futuras que puedan existir entre ellos/as.

El objetivo de la negociación consistirá en averiguar el punto de resistencia del oponente para no ceder antes de llegar a él, dando al mismo tiempo la mínima información posible sobre las propias preferencias y el propio punto de resistencia.

En esta negociación son determinantes las habilidades personales que tenga el negociador, su capacidad de soportar la presión, no perder nunca de vista el objetivo, no ceder a la presión y de los códigos éticos y de valores que posea. El acuerdo que se alcance no será el más equitativo sino el negociado con más garra o precisión.

Comportamiento característico de los negociadores de músculo (Moore, 1989)

- ♦ Demanda inicial alta: con el objetivo de que las otras partes entiendan lo que se desea o para que estimen hasta donde tendrán que variar sus posturas.
- ♦ Poca transparencia: comportamiento reservado y desconfiado para esconder cuál es la gama de acuerdos y el tope inferior.
- ♦ Estrategia del "bluf": empleada para hacer concesiones basándose en información falsa sobre los deseos, fuerzas o costes. Conceder una "minucia" disfrazándolo de un gran esfuerzo.

- ♦ Estrategia de amenazas: acrecentar los costes en el caso de que no se alcance un acuerdo
- ♦ Concesiones crecientes: pequeños beneficios concedidos para conseguir gradualmente una convergencia entre las posiciones de los y las negociadoras.
- ♦ Dureza con las personas y problemas.

Técnicas

Moore (1989) a través de siete puntos nos muestra cómo realizar este tipo de negociaciones:

1. Define tu objetivo: la solución que satisface todos tus intereses y supone un completo éxito para ti.
2. Plantea tu objetivo como posición inicial.
3. Define tu tope inferior (*Bottom line*) o punto de resistencia, es decir, la solución más desfavorable que estás dispuesto a aceptar.
 - a. Estimación más baja, suposición menos optimista
 - b. Tu Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN). Es decir, si esto fracasa qué otras vías alternativas tengo y qué puedo obtener en dichas vías.
4. Considera los *bottom line* de los otros negociadores.
5. Considera una gama de posiciones entre tu objetivo y tu tope inferior: trata de tener las posiciones siguientes para cada uno de los temas que se negocie:
 - a. Posición de apertura
 - b. Posición secundaria
 - c. Posición subsiguiente
 - d. Posición de retirada (estas cerca del tope inferior)
 - e. Tope inferior.
6. Decide cuando cambiarás de una posición a otra
7. Ordena los temas a negociar en una secuencia lógica y ventajosa para ti.

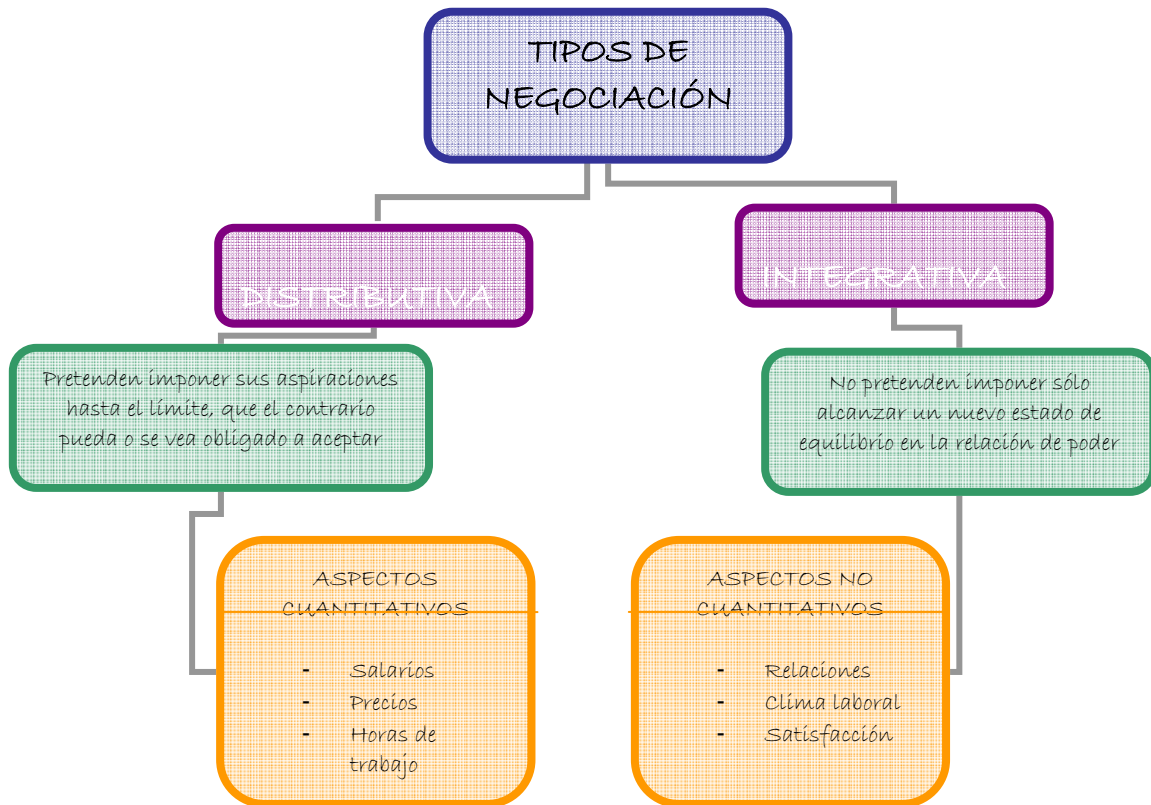


Figura 3: Tipos de negociaciones, Munduate y Martínez (1994)

b. Negociación integrativa

También denominada, negociación cooperativa, suave, por intereses, de principios. Las partes se centran en localizar intereses comunes, se espera que estén dispuestas a ganar y perder algo porque a cambio obtienen un acuerdo y preservan la relación (o evita que se dañe más). La lógica que guía este proceso es "yo gano-tú ganas". Algunos de estos principios, como veremos más adelante, se utilizan en mediación

El objetivo final es lograr un acuerdo satisfactorio para todas las partes en conflicto, para lo cual se centran en los intereses (en el sentido anteriormente explicado).

¿Cuándo se emplea? (Moore, 1989)

- ♦ Cuando son interdependientes los intereses de las partes en conflicto.
- ♦ Cuando no está claro que el tema que se negocia sea de suma cero (recursos limitados), se basa más en aspectos cuantitativos.
- ♦ Se da más prioridad a las relaciones futuras que a la materia conflictiva.
- ♦ Cuando las partes quieren trazar una solución a la medida de necesidades o intereses específicos.

Comportamientos característicos en las negociaciones de principios

- ♦ Exposición clara de lo que se desea y receptividad a los intereses de las otras partes.
- ♦ Comportamiento generador de confianza, transparencia y cooperación.
- ♦ Suave con la persona y duro con el problema, separa a las personas del problema o materia conflictiva.
- ♦ Considera que la otra parte conoce sus intereses y explora los de la contraparte y juntos inventan opciones de mutuo beneficio. Solo cede ante principios o criterios de legitimidad, no ante imposiciones

Técnicas de negociación

1. Busca los intereses (sustanciales, de procedimiento, psicológicos) que están detrás de las posiciones y espera satisfacer y asignales prioridades.
2. Especula con los intereses (sustanciales, de procedimiento y psicológicos) de la otra parte.
3. Define el problema de forma integradora, es decir, que sea solucionable por medio de ganancias para ambas partes.
4. Elabora opciones múltiples para el acuerdo.
5. Respeta y encuentra valor en la diferencias; no son obstáculos, son oportunidades.
6. Trabaja hacia el acuerdo, identifica los puntos de sintonía y remárcalos.
7. Demuestra confianza; escucha y trasmite a las partes que han sido escuchadas y comprendidas; demuestra tu compromiso con el proceso.

MEDIACIÓN

Nuevamente nos topamos con un sinfín de definiciones, tantas como pensadores/as. A continuación se enuncian definiciones de algunos de los autores y autoras más destacadas en esta disciplina.

- ♦ *“Mediación es la intervención en un conflicto de una tercera parte neutral que ayuda a las partes opuestas a manejar o resolver su disputa. La tercera parte imparcial es el mediador, quien utiliza técnicas para ayudar a los contendientes a llegar a un acuerdo consensuado con el fin de resolver su conflicto. Este acuerdo es con frecuencia un contrato mutuamente negociado, de obligatoriedad jurídica entre los contendientes. La palabra “ayuda” es importante en este contexto. Se supone que los mediadores no fuerzan ni imponen la resolución. En lugar de ello, un mediador capacita a los contendientes para llegar a su propio acuerdo sobre el modo de resolución del*

conflicto, propiciando la discusión cara a cara, resolviendo el problema y desarrollando soluciones alternativas". Grover, K; Grosch, J y Olczak, P. (1996).

- ♦ *"La mediación es una alternativa a la violencia, la autoayuda o el litigio, que difiere de los procesos de counseling, negociación y arbitraje. Es el proceso mediante el cual los participantes, con la asistencia de una persona o personas neutrales, aíslan sistemáticamente los problemas en disputa con el objeto de encontrar opciones, considerar alternativas y llegar a un acuerdo mutuo que se ajuste a sus necesidades. (...) La forma más útil de observar la mediación es considerarla como una intervención de solución de problemas dirigida a una meta. Tiene el propósito de resolver desavenencias y reducir el conflicto, así como proporcionar un foro para la toma de decisiones. (...) Tanto la resolución de desavenencias como el manejo de conflictos son metas complementarias y realistas de la mediación" Folger, J. y Taylor, A. (1992).*

En resumen, la mediación es un proceso de tratamiento de conflictos en el que se cuenta con la ayuda de una tercera persona neutral que no ofrece la solución. El conflicto es propiedad de las partes y ellas son quienes tienen que generar las opciones y alternativas para desatascar la situación. *"El mediador lo que desea y hace principalmente es ponerlas en relación y procurar que los lenguajes y "las compatibilidades" sean las máximas y minimizar, en todo lo posible, las incompatibilidades". (Reina, Valero y Altaba, 2001)*

¿Cómo se hace?: Fases y pasos de la mediación

La mediación es un procedimiento y como tal tiene fases; pasos que facilitan el avance. A continuación exponemos cómo entendemos la mediación, a pesar de que, creemos que cada mediación es distinta y que si bien hay unos mínimos, es un proceso lleno de creatividad, peculiaridades y ritmos a los que hay que prestar atención y mimar; cada mediación es única.

Para aplicar la mediación en nuestra organización necesitaremos recurrir a una persona mediadora externa que se encuentre legitimada por ambas partes o, bien, podremos tener a alguien en el seno de nuestra organización con ese perfil o formación.

Reunión individual

Previo al proceso "formal" de la mediación, proponemos realizar una reunión individual con cada una de las partes, con varios objetivos, entre otros:

- ♦ Valorar si la mediación es la herramienta apropiada para el caso.
- ♦ Valorar quién debe estar presente en la mediación. *"Si eres parte del problema, eres parte de la solución"*; dejar fuera a una de las partes podría suponer el fracaso de la mediación.
- ♦ Crear un espacio de desahogo emocional para que en la reunión conjunta se pueda dialogar con más facilidad.
- ♦ Crear lazos de confianza teniendo cuidado de no perder la "neutralidad".
- ♦ Quiénes son las personas adecuadas para mediar y en qué momentos. Si apostamos por una co-mediación, dedicar tiempo a diseñar esta co-mediación, cómo se van a repartir los roles (actividad, observación...), etc.

Básicamente seguimos el esquema de Jonh Paul Lederach (1996) en cuanto a las diferentes fases del proceso de mediación. Este esquema reproduce un

movimiento que comparamos con la respiración. Abrimos, ensanchamos el espacio para que las partes cuenten, inspiramos, y concretamos, centramos el conflicto para situarnos en torno a los puntos que los pueden desbloquear, expiramos. Volvemos a abrir para buscar soluciones y volvemos a cerrar en el intento de concretar vías de continuación o acuerdos.

Formalización/Encuadre

Si se les reúne, hay que buscar un espacio relajado en el que se puedan sentir bien las dos partes. Un espacio libre de poder, que sea informal y cómodo, sin interrupciones y con un mínimo de tranquilidad.

Partimos de un acuerdo de procedimiento, las partes implicadas apuestan por la mediación y legitiman al/a mediador/a y conforme avanza el proceso nos vamos acercando al acuerdo de contenidos. Se parte de elevadas dosis de enfrentamiento y menores de cooperación; se busca que a lo largo del proceso la proporción se vaya invirtiendo.

El proceso comienza delimitando el encuadre, las reglas que nos guiarán:

1. Presentación personal.
2. Explicar brevemente el proceso. En qué va a consistir (fases)
3. Establecer las normas básicas. Cada parte podrá contar su historia sin interrupciones. Se pueden añadir otras normas que se consideren importantes.
4. Clarificar el rol de los mediadores. Los mediadores no juzgan ni toman decisiones. El acuerdo sale de las partes. Los mediadores ayudan a mejorar la comunicación, a transformar la relación y a buscar puntos de acuerdo.
5. Recordar la importancia de la confidencialidad del proceso.

Cuéntame

En esta fase, pedimos a cada parte que exponga su visión del conflicto tal y como lo ha vivido. Es una fase de libertad. Uno de los valores importantes de esta fase es la oportunidad que ambas partes tienen de escuchar ininterrumpidamente la historia desde otro punto de vista. Raramente esto es posible en otros contextos.

Es importante que las partes se sientan escuchadas. Para la parte que escucha puede resultar complicado escuchar sin matizar o añadir algunos elementos. Insistir en que tendrán su espacio pero si la emoción les bloquea y casi no puede escuchar, se recomienda dejar un espacio a esta expresión y continuar con el relato.

Normalmente priman las emociones sobre la racionalidad y salen muchos contextos de conflicto. A veces lo que se expresa como problema es simplemente la expresión de una mala relación. Se recomienda no retomar el sentimiento en la superficie, sino tratar de descubrir las cajas que se superponen y ocultan otros sentimientos. Explorando con preguntas y parafraseo (herramienta principal de la mediadora en esa fase) podemos ver cuál es el verdadero problema y no el detalle.

En esta fase es importante escuchar e invitar a que cuenten más, a que se desahoguen. Lo que para una parte es un detalle nimio, para la otra puede ser una señal de identidad. El equipo mediador no define qué es verdad o mentira, no valora ni aconseja. Escucha, parafrasea y anima a las personas a que cuenten cada vez más.

Cuando ya se han expresado las emociones y se ha transmitido información suficiente y se comienza una nueva relación, se pasa a la fase siguiente.

Qué tratamos

En esta fase intentamos poner un poco de orden sobre toda la información que se ha manejado en la fase anterior. Consiste en establecer la “agenda”: centrar el problema, clasificar y ordenar los temas más importantes para las partes, aunque a lo largo del proceso pueden aparecer otros puntos.

El objetivo es ponerse de acuerdo sobre cuáles son los temas que se quieren solucionar; los puntos que desbloquean la situación.

Hacer una lista con demasiados temas puede provocar desesperanza. En esta lista deberían aparecer los aspectos principales que preocupan a cada parte. Conviene enunciar los temas de tal forma que sean aceptables para las partes. “Respeto mutuo” es más neutral que “la actitud irrespetuosa de Marta”.

Una vez realizada la lista, preguntamos a las partes si esos temas cubren los puntos que queremos tratar para avanzar hacia una solución o hacia una transformación positiva del conflicto, y distinguimos cuáles son temas de interés común y cuáles conciernen a una de las partes. Consensuados los temas y organizados por prioridades, pasamos a la fase de proponer alternativas.

Propongamos: Elementos

Se va tratando cada tema de la agenda y se hace una lluvia de ideas; propuestas de arreglo. Se recogen todas las alternativas, sin juzgar, ni seleccionar. Es importante insistir en abrirse a la espontaneidad y a la creatividad a la hora de generar ideas.

Se pueden utilizar algunos criterios:

- ♦ Pedir que generen ideas.

- ♦ Buscar que colaboren, que se apoyen en la generación de propuestas.
- ♦ Pedir a las partes que digan qué quieren más que qué rechazan.
- ♦ Buscar soluciones que son aceptables para ambas partes.
- ♦ Distinguir soluciones a corto plazo

A través de todo el proceso se está creando una relación positiva porque se está cooperando. Aquí exploramos a qué está dispuesto cada uno/a y qué le pide a la otra parte. Hay que ver qué cosas pueden resolverse de inmediato y cuáles necesitan de un plazo y separarlas en el tratamiento.

En esta fase el equipo mediador:

- ♦ Subrayan las áreas que comparten las partes, los puntos de acuerdo.
- ♦ Una vez más reconocen los sentimientos asociados a cada punto a través del parafraseo.
- ♦ Apoyan el diálogo directo entre las partes.
- ♦ Enfatizan “los gestos de proceso” cualquier comentario o acción positiva que una parte realice sobre la otra o que muestre una voluntad de acercamiento. Estos gestos tienen un poder simbólico y desbloqueante muy importante. El equipo mediador les dará brillo y relevancia.
- ♦ Respetan los silencios y se fijan en qué se dice antes y después del silencio.

Una de las tareas permanentes del equipo mediador es dirigir el diálogo en términos de intereses, necesidades y valores, y no de posiciones. Algunos elementos que ayudan en esta tarea son:

- ♦ Hacer una lista de los intereses, necesidades y valores de cada parte tal y como van apareciendo.
- ♦ Reformular posiciones incompatibles explorando a qué intereses responden.

- ♦ Preguntar porqué una propuesta no es aceptable para comprender sus aspiraciones mejor.
- ♦ Señalar intereses comunes.
- ♦ Ayudar a pensar en otro tipo de soluciones que puedan satisfacer sus intereses.

Hacia el acuerdo: Ensamblaje de las propuestas

Se recogen todas las propuestas elaboradas para cada uno de los temas de la agenda. Se evalúan los pros y contras de cada una y las posibles dificultades en su puesta en práctica. Proponemos realizarlo así porque se busca un acuerdo global, no segmentado en cada uno de los puntos, sino que en su totalidad las partes implicadas se vean escuchadas y reconocidas.

Cierre

Una vez ordenadas las ideas, las repasamos una por una y las redactamos.

Cuanto más propio sientan las partes el acuerdo, mayor es la probabilidad de cumplimiento y de una futura reconciliación. El acuerdo debe ser:

- ♦ Específico: Es importante que quede bien claro cómo se concreta el acuerdo. Debemos evitar expresiones ambiguas como "pronto", "razonable", "frecuentemente", etc. que pueden tener significados distintos para cada una de las partes. Debe responder con la mayor exactitud a preguntas: quién, cuándo, cómo, dónde...
- ♦ Equilibrado: Todas las partes deben comprometerse en algo.
- ♦ Realista: Hay que reflexionar sobre en qué medida lo acordado es realmente factible y qué dificultades puede presentar, lejos de dejarse

llevar por la ilusión de buena “armonía” con la que pueden llegar a este punto. La relación todavía es frágil y unas expectativas poco realistas o una sobreestimación de las capacidades puede llevarla nuevamente a dificultades.

- ♦ Claro y simple: Es bueno utilizar un lenguaje que resulte natural a las partes y evitar jergas legales o de otro tipo.

Le damos una copia a cada parte y les recordamos que si encuentran cualquier dificultad se pueden volver a reunir para retomar el asunto.

Seguimiento

Conviene hacer un seguimiento del acuerdo bien de manera formal o informal. En algunos casos, que las partes sepan que el equipo mediador va a seguir interesado en el caso ayuda a que se mantengan los compromisos.

A veces no se pueden resolver todos los temas en ese momento y se emplaza para volver a tratar alguno de ellos más adelante. Puede haber puntos esenciales que no se pueden arreglar, pero eso no es obstáculo para que se arreglen otros.

UNIVERSAL



PARTICULAR

		FACETA	FUNCIÓN	FORMA	FORMULA
Lenguaje YO/TÚ	Previos	Qué sucede, a quiénes, cómo les afecta:	<ul style="list-style-type: none"> Centrarnos en el caso Diseñar el proceso 	<ul style="list-style-type: none"> Individuo Por separado Informal 	Habilidades <ul style="list-style-type: none"> Crear confianza Mostrar neutralidad Contener emociones
	Entrada/ Encuadre	Quién y Cómo:	<ul style="list-style-type: none"> Escoger el Mediador Definir el proceso Dar expectativas 	<ul style="list-style-type: none"> Individuo/Equipo Mediar-arbitrar Por separado - Cara a cara Formal - Informal 	Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> Crear confianza Diseñar proceso y foro-problema Crear ambiente Crear papel del tercero.
	Cuéntame	Qué ha pasado	<ul style="list-style-type: none"> Expresar y desahogarse Ser escuchado Reconocer: verdades, sentimientos, responsabilidad, preocupaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Crear foro Conversar: en privado, en grupo Escuchar Sondear Excavar 	<ul style="list-style-type: none"> Parfrasear Resumir Preguntas abiertas Nivelarse al otro Empatizar No juzgar, ni solucionar
	Qué tratamos	Dónde estamos	<ul style="list-style-type: none"> Identificar meollo, persona, propósitos, proceso etc... Crear marco de avance 	<ul style="list-style-type: none"> Crear marco en común Compaginar las preocupaciones Crear definición común del conflicto 	<ul style="list-style-type: none"> Presentar agenda Pasar de "yo/tú" a "nosotros" Lenguaje conciliador
	Propongamos: Elementos	Cómo salimos	<ul style="list-style-type: none"> Vías de avance Encarar relación Solucionar Asuntos 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel Relación: Nivel Contenido: interés/posición, fraccionar paquete global 	<ul style="list-style-type: none"> Ellos se parafrasean Hablar en yo Identificar sentimientos claves Replantear asuntos Lluvia de ideas Intercambio/valorar soluciones
	Hacia el acuerdo: Ensamblaje de propuestas	Concretar			<ul style="list-style-type: none"> Compromiso de futuro
	Cierre	Quién hace qué, cuándo		Escrito	Valorar si es: <ul style="list-style-type: none"> Realista Equilibrado Concreto Claro
Lenguaje NOSOTROS/AS	Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> Valorar el cumplimiento de los acuerdos Detectar dificultades en la implementación Actualizar el acuerdo 			

EL LABORATORIO; EJEMPLOS PRÁCTICOS Y ACTIVIDADES

Situación:

Una persona de tu entidad acude a una asamblea ejecutiva en la que se va a someter a votación una resolución que no se ha trabajado con anterioridad en vuestra entidad. El representante lee la resolución y decide votar a favor siendo ésta una resolución que choca frontalmente con la filosofía de vuestra entidad.

¿Cómo se afronta un conflicto de estas características en tu entidad?

Juego de roles: Se necesitan dos personas:

Susana: Eres la presidenta y entre tus funciones se incluye la de velar por el ideario y los principios de la entidad. Te has enterado de que Tomás ha votado a favor una resolución que es incoherente con los principios y pilares de vuestra filosofía. Estas un poco enfadada porque estas situaciones ponen en entredicho el buen hacer y la coherencia interna de la entidad y de las personas que la constituís.

Tomás: Eres la persona representante de la entidad que ha votado una resolución que choca con la filosofía de la entidad de la que eres miembro. Te han contado que la presidenta está enfadada contigo por este motivo. A ti te sorprende un poco este enfado porque casi no la conoces, llevas poco tiempo en la entidad y nadie te explicó con detenimiento lo que es una asamblea ni los temas que se iban a tratar. Simplemente, te pasaron una relación de puntos referentes al orden del día en donde se explicitaban los votos a favor y las abstenciones que debías dar. Estas un poco nervioso porque no pensabas que esto pudiera haber creado tanto revuelo.

Aspectos para la reflexión

No todas las personas podemos acudir siempre a todos los espacios en dónde nos piden nuestra participación como entidad; a veces es necesario que deleguemos en personas que tienen menos recorrido. Esta circunstancia

puede acarrear varios conflictos. Por un lado, tal y como hemos visto en este caso, el representante de la entidad no conoce bien la filosofía y los valores de su entidad. Como consecuencia, vota la resolución en función de su propio criterio.

Es importante, que las personas que nos van a representar en diferentes espacios tengan cierto recorrido, conozca los temas que se van a tratar o se hayan trabajado en la entidad conjuntamente y el papel del representante consista en transmitir el consenso de su entidad.

En cualquier caso, la entidad es la responsable última de elegir a sus representantes, por tanto, ha de asumir las decisiones que se adopten.

CASO 2

Raúl y David son dos personas del equipo técnico del Consejo Autónomico que tienen problemas de relación y poseen diferentes maneras de percibir cómo ha de llevarse a cabo el trabajo. Esta situación es conocida por las personas que trabajan cerca de ellos.

Por circunstancias de la estructura organizativa, tienen que participar conjuntamente en un proyecto innovador de gran envergadura y relevancia para el consejo. Se reúnen para planificar el trabajo y deciden repartírselo.

En el reparto, no tienen en cuenta la realización de la memoria del proyecto y la justificación del mismo, y ninguno de los dos quiere asumir su elaboración puesto que consideran que es una tarea que le corresponde al otro.

¿Qué harías en esta circunstancia?

Aspectos para la reflexión

Influencia de la estructura organizativa en el reparto de tareas.

Conflictos de relación.

CASO 3

Situación

Pertenecéis a una asociación que está adscrita a una federación de grupos de tiempo libre cristiana. Hay una parte amplia de miembros de la asociación que se quieren desvincular de la federación por motivos, fundamentalmente, ideológicos.

Planteamientos:

1. Una parte del grupo quiere mantenerse dentro de la federación porque entienden que la asociación necesita de esta plataforma en todo lo relacionado con el apoyo técnico, ideológico y logístico. Asumen que en el seno de la asociación existen ciertas divergencias ideológico-religiosas que hay que trabajar pero sitúan el debate dentro de la asociación. Tienen claro, que en el proceso de debate puede ocurrir que haya personas que deban abandonar el grupo por no ser coherentes con el ideario de la asociación. En cualquier caso, no se plantean que sea el grupo el que deba abandonar la federación.
2. Una parte del grupo no comparte la dimensión cristiana de la asociación. Entienden que a pesar de los beneficios técnicos y logísticos que puedan recibir, es una gran incoherencia pertenecer a la federación cuando la dimensión cristiana del ideario no es para nada compartido en el equipo de monitores y monitoras. Por tanto, son partidarios de desvincularse de esta federación y seguir trabajando en un proyecto común compartido por todo el equipo de monitores y monitoras y en ningún caso, se han planteado la posibilidad de abandonar el grupo.

¿Cómo gestionaríais este proceso? ¿Quiénes participarían en el mismo?
¿Dónde, cuándo y cómo se tomaría la decisión?

CASO 4

Eres monitor/a de un grupo de tiempo libre. Es verano, y como todos los años por estas fechas os vais de campamento.

En uno de los descansos entre actividad y actividad, te acercas a donde están jugando los niños y las niñas y ves a dos de ellos peleándose porque quieren la misma naranja.

¿Que haces tú como monitor/a? ¿Cómo actuarías?

Aspectos a tener en cuenta

¿Te has planteado para qué quieren la naranja los niños?, ¿se lo habrías preguntado? A veces, ocurre que ante un conflicto tomamos una decisión arbitraria sin conocer el conflicto en profundidad. Es decir, vemos a los niños peleándose por una naranja y decidimos partirla por la mitad porque creemos, que como las dos partes quieren, es lo más justo. Ahora bien, ¿sabemos para qué quieren la naranja? Imaginemos, que una de las partes quiere la piel para el cocinero del campamento para que haga un pastel y la otra parte quiere la pulpa para exprimir el zumo. Sí hubiéramos sabido esta información ¿habríamos decido partir la naranja?

Ver apartado: El conflicto ¿qué es?

CASO 5

Llevas de voluntario/voluntaria en tu asociación muchos años junto con un grupo reducido de personas. Estáis muy comprometidos y habéis luchado mucho por mantener viva la asociación.

Las cosas no van muy bien porque cada vez sois menos personas voluntarias y el trabajo es el mismo, lo que os supone un mayor número de horas dedicadas a la asociación. Te has visto, incluso, en la necesidad de tener que sacrificar ciertos momentos de ocio con tus amigos y tu pareja, lo que ha provocado más de una discusión.

Últimamente a Pedro no viene tanto a la asociación y no sabes nada de él. De hecho, has tenido que asumir tareas que le corresponden a él y por ello, estás un poco quemado con la situación.

Ves que Pedro está entrando por la puerta y te acercas hasta él.

¿Qué le dirías?

Ver apartado "Estilos de comunicación: violento, inhibido y asertivo".

CASO 6

Tras conseguir uno de los objetivos principales de la asociación ecologista de la que formas parte desde hace un tiempo, mucha gente ha dejado de acudir y cada vez sois menos. Lleváis así un par de años, tirando del carro y luchando por las mismas cosas que en los inicios.

Parece que la cosa va a mejorar ya que últimamente se han acercado un grupo de jóvenes con la intención de militar en la asociación. Vienen muy motivados y con las cosas muy claras.

Es una tradición del grupo irse un fin de semana al monte a disfrutar de la naturaleza así que empezáis con todos los preparativos. Cuando estáis comprando los alimentos necesarios para el viaje, las personas nuevas plantean comprar alcohol y los miembros con más trayectoria en el grupo les explican que una de las normas no escritas de la asociación es que no está permitido llevar alcohol a la salida de fin de semana.

No se ponen de acuerdo; las personas nuevas opinan que llevar una botella de pacharán no lleva a ningún lado y que las normas han de ser revisadas porque no están de acuerdo con ellas. Las personas con más trayectoria no están dispuestas a incumplir una de las normas que han ido asumiendo año tras año.

Ejercicio: Tenéis que dividirlos en dos grupos. Cada grupo preparará los argumentos necesarios para: posicionarse a favor de no llevar alcohol el fin de semana y de llevar alcohol el fin de semana. Debéis de llegar a un acuerdo.

Aspectos para la reflexión

¿Cómo crees que influye el poder en este conflicto?

¿Cómo crees que se ha sido la transmisión de la información?

¿Qué significa “las normas no escritas de la asociación”?

En muchas ocasiones sucede que cuando entra una persona nueva en nuestra entidad, le transmitimos mucha información formal relativa al funcionamiento de la estructura: reuniones, asambleas, equipos de trabajo, sistemas de coordinación, etc. y damos por hecho aspectos que resultan ser cruciales para el desenvolvimiento de la persona en la entidad. La estructura informal y los acuerdos o consensos verbales llegan más difícilmente a todas las personas si no se explicitan formalmente; algo que ha ocurrido en esta situación.

En cualquier caso, un aspecto fundamental en este conflicto parece ser la cota de poder de cada uno de los grupos; las personas jóvenes ven necesario una revisión de las normas y las personas con más trayectoria han de hacer frente al cuestionamiento de aspectos que tienen muy interiorizados.

CASO 7

Situación:

Leire y Manuela son dos personas del equipo técnico del consejo que llevan trabajando juntas más de un año.

Cuando Leire empezó a trabajar en el consejo no conocía a nadie en la ciudad y Manuela, compañera de trabajo, le empezó a presentar a sus amigos y amigas, y poco a poco se convirtieron en muy buenas amigas.

En una de las reuniones del equipo de trabajo Esther, otra compañera de trabajo, acusa a Manuela de no cumplir con sus tareas y debido a su irresponsabilidad, le había tocado realizarlas a ella.

Manuela se siente muy atacada y tras un cruce de acusaciones, se termina la reunión. Esa misma tarde Leire acude donde Manuela ha entregarle unos papeles y ésta le pide que vuelva a repetir todo. Leire no está de acuerdo con Manuela y se niega a volver a realizar el trabajo.

Acuden donde ti a que les ayudes a solucionar este conflicto.

MANUELA: Te llamas Manuela y tienes 28 años. Llevas trabajando en el consejo casi tres años, y desde hace poco más de uno está trabajando contigo Leire. Enseguida me palizaste con ella, te recordaba a ti cuando empezaste a trabajar. Por eso, te acercaste a ella y le ofreciste ayuda, no solo en el trabajo sino que le presentaste a todos tus amigos y ahora es parte de tu cuadrilla.

El otro día en la reunión de equipo lo pasaste fatal. Alfonso te acusó de no realizar tus tareas delante del responsable; es un trepa. Pero lo que más rabia te dio es que ninguna de tus compañeras te sacara la cara. Es más, ni siquiera Leire dijo nada sabiendo como es Alfonso y que lo que decía no era cierto;

¡Con todo lo que has hecho por ella! Estas muy dolida y encima Leire viene a entregarte unos papeles y hace como que no ha pasado nada. Además, los papeles que te ha entregado están incompletos, como siempre. ¡Estas harta de taparle en el trabajo! Ya es hora de que lo asuma ella que para eso le pagan.

LEIRE: Eres Leire y tienes 26 años. Hace poco más de una año que empezaste a trabajar junto con Manuela en el Consejo. Fue una suerte coincidir con ella porque ha sido como un salvavidas para ti. Estabas sola en la ciudad y te ayudó en el trabajo y fuera de él. Has conocido a mucha gente gracias a ella. El otro día en la reunión de equipo lo pasaste fatal. Alfonso, un compañero de trabajo, le dijo a Manuela unas cosas muy feas acerca de que no cumplía con sus responsabilidades. Pobrecilla, te dio mucha pena pero no pudiste decir nada porque tienes miedo de Alfonso. Es un trepa que como te coja manía te hace la vida imposible, y a pesar de que te hubiese gustado intervenir a favor de Manuela, no pudiste y te sientes mal por ello. Has estado todo el día dándole vueltas al asunto y tras mucho pensarlo, decides acercarte hasta ella con la excusa de entregarle unos papeles que tenías que hacer, para ver qué tal está. Manuela, sin ni siquiera mirarte a la cara, ha cogido los papeles y te ha dicho que están incompletos y que lo vuelvas a hacer de muy malas formas, ¿quién se cree ésta que es? ¡Pero sí siempre le entregas los papeles igual! Le has mostrado mi desacuerdo y ella se ha puesto burra así que tu también.

Ver apartado: Mediación

CASO 8 - Negociación

Los exámenes están cerca y los profesores de las asignaturas comunes, hartos de los continuos conflictos derivados a causa de las fechas de exámenes, reúnen a Gloria y Ángel, delegados de las clases de la modalidad de tecnología y de humanidades respectivamente. En esta reunión, los profesores de *Lengua y Literatura castellana, filosofía y lengua extranjera* dejan en manos de ambas clases las fechas de estos tres exámenes, con unas condiciones:

- Todas las personas tienen que estar de acuerdo con las fechas que se establecen.
- El calendario de las fechas del resto de los exámenes establecidos no se pueden cambiar.

Los delegados tienen que dar esta información a la clase y decidir, en función de sus respectivos calendarios de exámenes, las fechas de estos tres exámenes.

¿Cuáles serían los pasos que darías?

a. Exámenes de la clase de la modalidad de Tecnología

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
	Latín			Historia		
Economía		Matemáticas aplicadas a las CCSS				

b. Exámenes de la modalidad de Humanidades y Ciencias Sociales

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Dibujo		Física y química				
	Tecnología industrial			Matemáticas		

Ver apartado: Negociación

CASO 9

Uno de los objetivos fundamentales del Consejo de la Juventud de España es participar en todos los debates de política juvenil y elaborar alternativas que respondan a los problemas de las personas jóvenes. En este sentido, cualquier tema que se esté debatiendo socialmente ha de ser recogido y debatido en el Consejo, pero:

1. Cómo se introduce el debate en el Consejo de la Juventud
2. En qué espacios se debate acerca de ello.
3. En qué espacios se toman decisiones relativas al debate y al posicionamiento del consejo.
4. Definición de espacios formales:
 - Asamblea General
 - Asamblea ejecutiva
 - Comisión permanente
 - Comisiones especializadas
 - Áreas de trabajo - Grupos de trabajo
5. Definición de espacios informales:
 - a. Grupos de influencia
 - b. Relaciones de poder
 - c. Negociaciones
 - d. Etc.

CASO 10

Vuestra entidad "Interviniendo", desde su inicio se ha definido por ser apolítica, aconfesional, laica y plural. Durante una reunión en el ayuntamiento junto con miembros de otras entidades, el miembro que acude en representación de "Interviniendo" - Fernando - se entera, casualmente, de que la entidad se adhirió unos meses atrás a una plataforma creada por un partido político.

En la siguiente reunión Fernando comenta esta noticia a los miembros de la asociación y la Junta Directiva reconoce haber tomado la decisión de adherirse sin consultarlo en la asamblea.

¿Ocurre este tipo de situaciones en tu organización? ¿Quién toma las decisiones? ¿Dónde se toman?

BIBLIOGRAFÍA

Baruch Bush, R.A.; Folger, J. P. (1996): *La promesa de la mediación. Cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento propio y el reconocimiento de los otros*. Barcelona: Granica.

Diez, F y Tapia, G. (1999). *Herramientas para trabajar en mediación*. Buenos Aires: Paidós Mediación 9.

DYER, W. (1997). Formación de equipos. Serie del desarrollo Organizacional. Problemas y alternativas - 2ª edición

Enciclopedia de Paz y Conflictos. Instituto de Paz y Conflictos. Universidad de Granada. 2004

Fisher, R. y Ury, W. (1983). *Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In*, Penguin Books.

Folger, J. y Taylor A. (1992). *Mediación: resolución de conflictos sin litigio*. México: Noriega .

Generalitat de Catalunya (2003). La Mediació Penal. Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especializada. *Invesbreu 25: mayo*

Gómez-Pomar, J. (1991). *Teoría y técnicas de negociación*. Barcelona: Ariel.

Grover, K.; Grosch, J. y Olczak, P. (1996). *La mediación y sus contextos de aplicación. Una introducción para profesionales e investigadores*. Buenos Aires: Paidós Mediación 1

Gutierrez, J (1999). *Las tres cajas: poder, ley y consenso*. Documento no publicado.

Haynes, J. M. (1995). *Fundamentos de la mediación familiar. Cómo afrontar la separación de pareja de forma pacífica... para seguir disfrutando de la vida. Manual práctico para mediadores.* Madrid: Gaia.

<http://www.sodepaz.org/construyendolapaz/Construyendo%20la%20paz/Glosario%20de%20t%E9rminos.html>

<http://www.es.wikipedia.org>

Lederach, J.P. (1992). *Enredos, pleitos y problemas. Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos*. Guatemala: Ediciones Clara-Semilla, Comité Central Menonita.

Lederach, J.P. (1996). *Mediación*. Documento nº 8. Gernika - Lumo: Gernika Gogoratuz.

Martínez de Murguía, B. (1999). *Mediación y Resolución de conflictos. Una guía introductoria*. México: Paidós.

Moore, C. (1989). *Negociación y Mediación*. Documento nº 5. Gernika - Lumo: Gernika Gogoratuz.

Munduate, L. Y Martínez-Riquelme, J. (1994). *Conflicto y Negociación*. Madrid: Eudema Psicología. Recursos Humanos.

Muñoz-Hernán, Y. (2004). *Buscando Respuestas: ¿Qué es la mediación y la negociación? ¿Por qué está de moda?*. Asturias: Instituto de estudios para la paz y la Cooperación.

Reina, F.; Valero, L. Y Altaba, E. (2001). *Algunas consideraciones sobre la mediación y sus campos*. Documento no publicado

Schoonmaker, A. (1989). *¡Negocie y Gane!*. Bogotá: Editorial Norma.

Suares, M (1996). *Mediación. Conducción de disputa, comunicación y técnicas*. Buenos Aires: Piados Mediación 4.

Williams, G.R. (1983). *Legal Negotiation and Settlement*. St. Paul, Minn., West.