



International Institute  
for Nonviolent Action

# FACILITACIÓN NOVIOLenta DE COMUNIDADES PARA TRANSICIONES ECOSOCIALES: F-NET

## **Autoras y autores:**

Nacho García Pedraza  
Jose Luis Fernández Casadevante  
Javier Fernández Ramos

Tatiana Sibilia  
Fernando Cembranos  
Jose Angel Medina

**Introducción de:** Yayo Herrero

**FACILITACIÓN NOVIOLENTA DE  
COMUNIDADES PARA TRANSICIONES  
ECOSOCIALES F-NET**

**Trabajo realizado por:**



[www.novact.org](http://www.novact.org)

**Coordinador:**

Nacho García Pedraza

**Autoras y autores:**

Nacho García Pedraza

Jose Luis Fernández Casadevante

Javier Fernández Ramos

Tatiana Sibilia

Fernando Cembranos

Jose Angel Medina

**Introducción de:**

Yayo Herrero



**Foto de portada**

Arianna Pagani

# Contenido

<b>Introducción: Radicalidad ecosocial y noviolenta frente a la guerra contra la vida.</b> Por Yayo Herrero	4
<b>La construcción social de la Noviolencia como proceso de transformación social</b>	8
Construir coherencia: De nuestros principios a nuestras prácticas. La Noviolencia como forma de afrontar el conflicto	8
La contradicción en la relación con el otro: Cambiar con	11
Poder con en lugar de poder sobre	15
Cambiar hoy o cambiar mañana. De medios y fines, principios y prácticas	16
Sensibilizar para cambiar la realidad o cambiar la realidad para sensibilizar	17
Recapitulemos	19
<b>Pensar desde el grupo o la comunidad: ¿Qué es un grupo?</b>	20
¿Qué es un grupo eficiente? Grupos Inteligentes.	20
Los Pilares de la efectividad de un grupo: Objetivos, Personas, Proceso	22
Objetivos	22
Proceso	23
Personas	23
Cuatro espacios clave para crear comunidad	25
Necesidades y motivaciones personales	26
Interacciones en los grupos	33
Liderazgo	36
Liderazgo y Poder	36
Líder o Liderazgo?	36
Factores que aumentan el liderazgo	38
Roles en el grupo	40
El Rol de la Facilitación, cuida del proceso y las personas	42
Consejos y herramientas para la facilitación	44

<b>COMPRENDER LOS CONFLICTOS</b>	46
Lógicas para afrontar un conflicto	46
Tipos de Conflictos	49
Herramientas para analizar los conflictos	53
El método ETENA:	53
Mapa del conflicto a partir de la mirada individual-colectiva e interna-externa	54
Componentes de un conflicto	56
Escalada del conflicto	57
Actitudes durante el conflicto	57
Trazar el mapa del conflicto	58
Consejos para la gestión y transformación del conflicto	60
<b>COMUNICACIÓN NOVIOLENTA</b>	63
Los 4 pasos de la CNV como proceso de diferenciar y tomar conciencia	64
La clave: Distinguir entre Necesidades y estrategias	64
El papel y el objeto de las emociones	66
Entender el sistema nervioso para facilitar las interacciones entre las personas	66
El sistema límbico y el neocortex	66
El sistema nervioso en situación de estrés	67
Formas de gestionar un sistema nervioso en situación de estrés, por ejemplo durante un conflicto	68
Empatía como base de las interacciones humanas	68
Definición de Empatía	68
El propósito y el papel de la empatía en la resolución de conflictos y los procesos de toma de decisiones	69
El uso “protector de la fuerza”	70
Como responder de forma Noviolenta cuando las cosas no funcionan: El uso protector de la fuerza	70

¿Dónde está la frontera entre Empatía y tratar todas las Necesidades como iguales?	72
<b>QUÉ Y CÓMO DECIDIR</b>	<b>73</b>
Qué estamos decidiendo: El tipo de decisiones en función de las consecuencias en el grupo.	73
Cómo decidimos: Decisiones formales y no-formales	75
Decisiones No-formales o decisiones economizadoras	75
Decisiones formales: El proceso de toma de decisiones	78
Métodos formales:	83
Del proceso ideal de toma de decisiones racionales al marco racional del proceso y el papel de la intuición	87
La toma de decisiones en la práctica	87
La legitimidad de la decisión:	87
Consejos para el grupo y para la facilitación	89
Consejos para la facilitación en los procesos de toma de decisiones	91
<b>REUNIONES Y ASAMBLEAS</b>	<b>92</b>
Antes: Diseñando y preparando la asamblea	92
Consejos para diseñar	93
Consejos para el trabajo previo a la reunión	95
Neutralizando potenciales conflictos	96
Durante la reunión	97
Acogida y cuidado	97
En la reunión	97
Técnicas	98
Técnicas de división del grupo:	98
Consejos para decidir el tamaño de los grupos pequeños:	99
Formas de compartir información en una reunión	100
Después de la reunión	105
Consejos para que la facilitación gestione mejor una reunión	107
Bibliografía	109

# INTRODUCCION - RADICALIDAD ECOSOCIAL Y NOVIOLENTA FRENTE A LA GUERRA CONTRA LA VIDA. POR YAYO HERRERO.

Desde que nuestra especie apareció en el planeta Tierra hace unos 200.000 años y hasta la Revolución Industrial, las sociedades vivieron ligadas a los territorios, conscientes de sus límites y de la vulnerabilidad de la vida humana.

Durante decenas de miles de años, las comunidades hicieron equilibrios en una continua tensión entre el deseo de superar los límites impuestos por el territorio y los cuerpos y, sin embargo, la obligatoriedad de vivir sujetos a ellos. Los seres humanos evolucionaron interactuando, adaptándose y modificando lentamente el territorio en el que vivían para obtener lo necesario para garantizar la reproducción cotidiana y generacional de la existencia.

Sin embargo, poco a poco se fue produciendo una especie de divorcio entre las formas de organización social y la materialidad compleja que mantiene la vida. Especialmente en las sociedades occidentales, esa "emancipación" adquirió una velocidad exponencial que hoy se encuentra en una situación de máximos.

La ruptura de las sociedades humanas con los cuerpos y la tierra se apuntala sobre un pensamiento dual que establece una especie de abismo entre los seres humanos y el resto del mundo vivo. Las culturas occidentales piensan, creen y sienten que no formamos parte de la biosfera y también viven de espaldas a las relaciones, vínculos y cuidados que nos proporcionan otras personas: hemos aprendido a mirar la naturaleza y los cuerpos desde la exterioridad, desde la superioridad y la instrumentalidad.

Todas las personas somos materialmente ecodependientes e interdependientes. Nadie puede vivir al margen de la capacidad regenerativa de la tierra, de los minerales que se extraen de ella y sin recibir cuidados, imprescindibles toda la vida, pero sobre todo en algunos momentos del ciclo vital. Sin embargo, algunas personas tienen

el privilegio de vivir como si no hubiese límites y como si no tuviesen la obligación de ocuparse recíprocamente de otros, incluso como si no hubiese que cuidar de uno mismo.

Pocos son los seres humanos beneficiados por esa fantasía de trascendencia e individualidad pero el dualismo occidental que fractura la cultura de la naturaleza y los cuerpos, ha hecho que la política y la economía se organicen como si esos seres privilegiados fuesen el sujeto universal. Y el problema es que esa fantasía sólo puede mantenerse porque en espacios invisibles y subyugados, otras personas y otros territorios se ocupan, de forma no libre, de reproducir la existencia.

Construir la economía y política a favor de minorías y en contra de las leyes naturales y los lazos de existencia, ha terminado creando un sistema de dominio en el que, de facto, algunas personas y algunas vidas valen más que otras. Las vidas de las personas valen más que las de los animales no humanos, las de las plantas y las de los ecosistemas; las vidas de los hombres valen más que las de las mujeres, obligadas a sostener la vida social en un sistema que, sin embrago la ataca; las vidas de los sujetos occidentales valen más que las de las personas colonizadas y racializadas, explotadas y expulsadas de territorios que son usados como grandes minas y grandes vertederos.

Los daños del “pecado original” de la cultura occidental se multiplican con la llegada y avance del capitalismo, que no solo es un sistema voraz de producción de bienes y servicios, sino también una forma de considerar lo humano. El capitalismo moldea subjetividades que no son capaces de sentir y percibir los procesos de devastación de las fuentes y relaciones que sostienen la vida.

Su medida es el dinero y la mercancía como expresión de todo valor. El dinero, así adquiere una dimensión sagrada. Es aquello que hay que mantener a cualquier coste. Se transforma en una creencia práctica y el sentido de la vida se construye en torno al crecimiento del dinero.

Sumado a la fantasía de la individualidad y la trascendencia, se entroniza el crecimiento económico como el verdadero motor generador y conservador de la vida. Somos una civilización que cree y siente que vive del dinero.

Bajo esta racionalidad loca, se tunelan montañas, se cambian los regímenes de lluvias, se agravan las incidencias de los huracanes o las sequías, se desecan las fuentes de aguas potables y se expulsan personas y animales de sus territorios y se niega su acogida en otros.



Asumimos una lógica sacrificial que acepta con naturalidad que el desarrollo y el progreso pasan por destruir y matar. Todo merece la pena ser sacrificado si la contrapartida es el crecimiento económico.

Mirando desde este prisma, no es extraño que la idea de progreso se haya abierto paso asociada a la explotación de los recursos, a la superación de los límites, a la conquista de nuevos territorios, al sometimiento de las personas diversas y a la negación de la vulnerabilidad de los cuerpos.

Las sociedades “más avanzadas” someten, controlan y usan los territorios y también someten, controlan y usan a quienes viven en ellos. Las esferas de poder en las sociedades ricas deciden quién merece estar dentro y quién puede ser expulsado a los márgenes o de la propia vida.

Mantener ese sistema de privilegios y jerarquías supone establecer una cultura del dominio sobre los sujetos y territorios considerados menos valiosos, que se apoya en la violencia. No es que en otros momentos o en otros marcos culturales no haya violencia o guerras, pero en este paradigma la violencia es estructural. Sin ella, no puede darse este orden social que es ecocida, colonial, patriarcal e injusto.

La fantasía de la individualidad y la ausencia de límites genera una racionalidad monstruosa que llega a tratar como personas sobrantes a aquellas que no entran en el embudo cada vez más estrecho del progreso. Los sueños de la razón se convierten en pesadillas para amplios sectores de la población que son estigmatizados, criminalizados y deshumanizados para legitimar su exterminio y abandono.

Para conseguirlo se usan – hasta llegar a agotarla – cantidades ingentes de energía, se desarrollan tecnologías que consigan talar cada vez más deprisa, cementar aceleradamente y extraer minerales de forma más eficaz, se envían ejércitos que aplasten las resistencias y ocupen cantidades crecientes de tierra y se retuercen los Derechos Humanos para que queden supeditados a la necesidad de reprimir los conflictos y mantener el orden.

Los derechos, el bienestar y la calidad de vida no son para todas las personas, sino para aquellas que lo merecen ,y los únicos cuidados y vínculos posibles son los que no interrumpen el ritmo sagrado del progreso y del desarrollo.

Así, hemos llegado a un momento de verdadera guerra contra la vida: guerra por la apropiación de los recursos, guerra contra los derechos

básicos ( sociales, laborales, económicos, libertad de expresión), guerra contra los vínculos y relaciones. Hemos construido un metabolismo social estructuralmente violento.

En estas circunstancias, necesitamos, establecer caminos alternativos que permitan reconstruir formas de vida razonables desde el punto de vista de lo que somos: una especie viva inserta en un medio natural del que forma parte, en la que uno a uno los seres que la conforman son enormemente frágiles. Una vida consciente de la existencia de límites físicos ya superados y de que unas personas se necesitan a otras para poder existir.

Necesitamos redefinir conceptos como el de seguridad, bienestar, libertad ligada a la justicia, política, paz, salud... Y en esta situación de crisis multidimensional solo es posible hacerlo apoyándonos en lo que nos convierte en verdaderamente humanos, es decir, en la posibilidad de establecer y mantener vínculos de reciprocidad, apoyo mutuo y comunidad, capaces de generar resiliencia y formas no jerárquicas de organizar la vida en común.

Cuando las personas tienen mucho más de lo que les corresponde y mucho menos de lo necesario es más fácil que se disuelvan los lazos de humanidad, por ello, en estos momentos críticos es preciso desactivar los mecanismos que favorecen las luchas entre pobres y aprender a ejercer radical y apasionadamente la no violencia, una herramienta política que dista de ser neutral y se posiciona al lado de las personas empobrecidas y vulnerables para hacerlas más fuertes, constituyendo una suerte de autodefensa. Una herramienta que no se puede utilizar de forma individual, sino que pivota precisamente sobre la cooperación e interdependencia que nos hace humanidad.

# LA CONSTRUCCION SOCIAL DE LA NOVIOLENCIA COMO PROCESO DE TRANSFORMACION SOCIAL

*“No importa que mi anhelo individual fuera ser libre, no estaba sola. Había muchas otras que sentían lo mismo” Rosa Parks*

En el último siglo se ha teorizado mucho sobre la noviolencia, intentando dotarla de un marco teórico común. La Noviolencia como filosofía y marco regulador de nuestra forma de ser, pensar y actuar surge como alternativa a las formas violentas de afrontar los conflictos y los conflictos son algo natural en los grupos y comunidades. Desde la visión comunitaria y de grupo, desde el trabajo en colectivo en el cuál enmarcamos la facilitación noviolenta, entendemos que en una realidad construida socialmente por seres humanos interdependientes entre sí y con el contexto, dónde el conocimiento se basa en la práctica y se desarrolla y genera a través del diálogo, la noviolencia no puede ser entendida sin la combinación de estos elementos: construcción social, interdependencia, práctica y diálogo. La Facilitación Noviolenta presta especial atención a los procesos de grupo y a la construcción de comunidad. Este primer capítulo presentamos un marco desde el que entender la facilitación noviolenta, que nos sirve simultáneamente como serie de principios orientadores de nuestra práctica (fines) y como herramientas para construir comunidades noviolentas (medios). Este trabajo no es sencillo y nos enfrentaremos a distintas contradicciones al querer funcionar de forma noviolenta en contextos violentos, y veremos cómo precisamente las señas de identidad de la Noviolencia como construcción social y proceso de transformación nos permiten avanzar en estas contradicciones.

## Construir coherencia: De nuestros principios a nuestras prácticas. La Noviolencia como forma de afrontar el conflicto.

*“El optimista cree en los otros y el pesimista solo cree en sí mismo”* G.K. Chesterton

Entenderemos por éxito a la hora de afrontar un conflicto la satisfacción de las necesidades de todas las partes implicadas, no de forma puntual sino duradera, por lo tanto la implicación de todas las partes y abordar las causas del conflicto serían elementos necesarios para alcanzar este éxito. Si además entendemos el conflicto de manera multidimensional podemos intuir que conseguir resolver de forma simultánea todas las dimensiones de un conflicto (sobre todo cuanto más complejo y global) es una utopía y podemos dimensionarlo como un proceso (transformación) en el que se van produciendo cambios (o éxitos parciales) a medida que se va resolviendo.

La teoría y práctica de la noviolencia desarrollada durante el movimiento de descolonización de la India, con Gandhi como su representante más visible (satyagraha), presenta la noviolencia precisamente como un tipo de acción que pretende abordar el conflicto desde todas sus dimensiones y transformarlo en un consenso<sup>1</sup>. El consenso final en forma de visión común y compartida de la “verdad” (satya) sería la utopía a alcanzar y los medios que escojamos para afrontar el conflicto determinarán qué fines serán alcanzados. Esta visión más sistémica con la clara interdependencia entre medios y fines es, en el plano teórico, la que mejor puede contrarrestar la violencia entendida también desde un enfoque multidimensional (estructural, cultural, directa). Gandhi es uno de los precursores en teorizar en este campo y presentaba la noviolencia como una filosofía de vida que fundamentaba su legitimidad en sus más altos principios morales, pero son muchos los movimientos posteriores, que sin desestimar el valor de los principios, se han centrado más en las prácticas intentando salvar las distintas contradicciones que se derivan de abordar un conflicto de forma noviolenta orientada al consenso. Estas prácticas no han sido homogéneas y, causa o consecuencia de ello, nos encontramos con términos que las han intentado definir como pacifismo, no-violencia, resistencia civil, resistencia popular, etc., que varían su significado según el autor o tendencia que los emplee, pudiendo querer decir lo mismo con términos distintos o cosas distintas con el mismo término.

---

1. Naes, Arne (1974): *Gandhi and Group Conflict*. Universitetsforlaget. Oslo. Naess consigue sintetizar la filosofía de No-violencia de Gandhi en una serie de hipótesis y normas.

Sin perder de vista la visión sistémica, veamos dónde aparecen y cuáles son algunas de estas contradicciones. Tomemos como punto de partida el sencillo esquema que utiliza Vinthagen<sup>2</sup>, con una pequeña aportación.

### **Noviolencia = (sin violencia + contra la violencia)\*con otros**

Con este esquema delimitamos algo lo que entendemos por noviolencia. De entrada, deja fuera toda la concepción de la noviolencia como algo pasivo ya que se incluye el carácter proactivo en su definición, y también nos aleja de comprensiones individualistas de la noviolencia. Un ermitaño al margen de la sociedad practicando una vida sin violencia no entraría en principio en esta definición, pero seguimos dependiendo de lo que se entienda por violencia y de la delimitación de la idea de los otros.

Para delimitar a que nos referimos por violencia tomaremos como referencia la definición dada por Galtung: "La violencia se presenta cuando los seres humanos están siendo influenciados de manera que la realización actual de sus capacidades físicas y mentales están por debajo de su desarrollo potencial."

Por lo tanto, la violencia sería la causa de la diferencia entre el desarrollo potencial y la realización actual, la diferencia entre lo que podría ser y lo que es y lo que impide la reducción de la distancia entre ambas. A partir de aquí, Galtung distingue entre la violencia directa realizada por un actor intencionado, que sería una violencia visible, y la violencia estructural que en su definición se acerca mucho a la injusticia social y a las estructuras que sostienen esta injusticia. Esta sería una violencia más invisible. Casi todas las respuestas violentas directas tienen su contrapartida en violencia estructural y viceversa. Galtung introduce también la violencia cultural, interdependiente con la violencia estructural y la violencia directa, como los aspectos de la cultura de una sociedad que legitiman el ejercicio de las otras dos (y a su vez se nutre de ellas para reforzarse). Aunque esta definición ya nos delimita lo que es "sin violencia y contra la violencia" habría ámbitos que todavía estarían sujetos a discusión, sobre todo dependiendo de la "dimensión cultural". Lo que en unos contextos y por unos grupos se entendería como "sin violencia y contra la violencia" en otros podría no ser considerado noviolencia. Muchos actos de la vida cotidiana en

---

2. Vinthagen, S. (2015): *A theory of Nonviolent Action. How Civil Resistance works*. Zed books. London. Vinthagen solo habla de sin violencia y contra la violencia. Aunque en su análisis la visión del colectivo o la comunidad es vertebradora, y por eso no lo señala, aquí y para este capítulo consideramos relevante incluirla en el esquema.

España no podrían ser categorizados como no violencia en este esquema (encajan en el sin violencia, pero no en el contra la violencia, o no de forma proactiva), pero en Palestina se ha hecho máxima la frase “existir es resistir” y la cotidianidad se ha convertido en muchos casos en la forma proactiva de luchar contra la violencia. Y viceversa, una acción contra la propiedad privada no cumpliría una de las normas gandhianas sintetizadas por Naess, mientras que el sabotaje es una de las técnicas no violentas incluidas por Gene Sharp<sup>3</sup> en sus 198 formas de acción no violenta (encajaría en el “contra la violencia” pero según para Naess no encajaría en el “sin violencia”). Con esto no queremos caer en el relativismo absoluto (de ahí presentar primero un marco teórico de referencia sobre violencia y un sencillo esquema de No violencia) sino que presentamos el problema entre esa verdad absoluta, esa utopía a alcanzar, y la verdad como algo construido, y presentamos la no violencia como un proceso de construcción social, que se movería entre unos mínimos comunes y unos máximos deseables. Estos mínimos comunes irían desde principios básicos compartidos a nivel global<sup>4</sup>, como por ejemplo el asesinato como máxima expresión de la violencia (mínimas ideas sobre las que hay acuerdo de un mayor número de personas) a otras cuestiones sobre las cuales estos mínimos pueden ser más fácilmente alcanzables cuando el con otros es un grupo o comunidad pequeña (puede haber más ideas/principios, menos gente que lo comparta). Mientras que los máximos nos dirigirían a máximos principios compartidos, máximo número de persona que lo comparte (la utopía gandhiana donde los otros es la humanidad). Esta conceptualización de la no violencia desde enfoques más sociológicos y no de principios, lo que el propio Vinthagen llamaría, la construcción social de la no violencia<sup>5</sup>, es la que presentaría la no violencia de forma práctica como la manera más natural de salvar estas cuestiones de principio desde la lógica del encuentro.

---

3. Gene Sharp representaría la corriente pragmática de la no-violencia que pone el énfasis en las técnicas/tácticas y basa su legitimidad en el éxito. Es una visión instrumental de la no-violencia. SHARP, G. (1973). *The Methods of Nonviolent Action - part two of: The Politics of Nonviolent Action*. Boston, MA: Porter Sargent:

4. García, Félix (2008): *Ensayo sobre la bondad humana*. Biblioteca nueva. Madrid. El autor establece que hay ciertos principios y valores que son universales (han sido adoptados por todas las culturas en todas las épocas) y a partir de aquí reflexiona sobre las distintas dimensiones que configuran la bondad humana.

5. Vinthagen reconceptualiza la no-violencia desde las ciencias sociales, presentándola como una construcción social y estableciendo un paralelismo entre el *satyagraha* y la teoría de acción comunicativa de Habermars.

## La contradicción en la relación con el otro: Cambiar con.

*"No camines delante de mí, puede que no te siga. No camines detrás de mí, puede que no te guíe. Camina a mi lado y se mi amigo"* Albert Camus

Cómo entendemos la realidad influye en cómo queremos transformarla y con quién. En toda la tesis de este capítulo, en la línea de la psicología social, es en la interacción entre las personas y su contexto donde se determina qué es la realidad<sup>6</sup>. Para la teoría de la construcción social de la realidad, esta es el conocimiento que tienen los sujetos (las personas) de una serie de fenómenos externos desligados de dichos sujetos (construcción social de la realidad). Si para analizar cómo se produce el conocimiento utilizamos la dicotomía de bancario-liberador de Freire<sup>7</sup> iríamos desde concepciones donde el conocimiento es algo acumulado por unos pocos y son estos quienes lo transmiten de manera unidireccional al resto (conocimiento bancario), a enfoques más dialógicos del aprendizaje, donde el conocimiento no es propiedad de unos pocos sino que se produce a través del diálogo en igualdad con otros<sup>8</sup>).

Cómo nos posicionamos aquí determina nuestra visión del otro, su papel en la definición de la realidad que nos rodea y el valor que le damos para transformarla. Desde la posición bancaria los sujetos implicados en la definición de la realidad no están en el mismo nivel, y por lo tanto no tienen la misma capacidad de transformar las cosas. Están quienes "reciben" conocimiento y por lo tanto establecen una relación más pasiva con la realidad que no cambiará o será cambiada por otros; y están quienes deciden, los que acuerdan y dicen qué y cómo son las cosas, y en términos de cambio, quienes saben qué y cómo ha de ser cambiado. Llamaremos a esto "Cambiar para". Desde los enfoques dialógicos donde la realidad es una construcción social producto del encuentro entre las personas en el que 'yo' y 'los otros' son protagonistas, para cambiar la realidad es necesario formar parte de ella y hacerlo con otros.

---

6. Berger, Peter L.; Luckmann, Thomas (1986): *La construcción social de la realidad*. Amorrortu. Buenos Aires.

7. Freire, Paulo (1975): *Pedagogía del Oprimido*. Siglo XXI. Madrid. Freire, Paulo (2005): *Pedagogía de la esperanza*. Siglo XXI. México.

8. Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa*. Tomos I y II Madrid: Taurus. Aubert, A., Flecha, A., García, C., Flecha, R., y Racionero, S. (2008). *Aprendizaje dialógico en la sociedad de la información*. Barcelona: Hipatia Editorial. Wenger, Etienne (2001): *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*. Paidós Ibérica. Barcelona. Freire, Paulo (2005): *Pedagogía de la esperanza*. Siglo XXI. Mexico.

A esta actitud la denominaremos "Cambiar con".

Tipo de cambio	Cambiar para	Cambiar con
Actitudes	Sabemos el cambio que es necesario y podemos trabajar para construir una realidad mejor para los demás	Si queremos cambiar la realidad, tenemos que formar parte de ella, tenemos que ser parte del cambio que queremos. Tenemos que hacerlo con otros

Cualquier tipo de transformación, para que sea duradera, ha de ser asumida, hecha propia por los sujetos afectados por la misma y la mejor manera de que esto suceda es que formen parte de ella, que sean protagonistas. Este cambiar con (otros) es precisamente al que hace referencia el esquema Noviolencia = (Sin violencia + contra la violencia)\*con otros. Es el tipo de cambio que da mayor sentido a la no-violencia como construcción social y nos permite abordar el conflicto desde una lógica de encuentro orientada al consenso.

En el plano teórico esto es sencillo, pero en la práctica ¿cómo nos relacionamos con esos otros? Desde un enfoque multidimensional del conflicto no es fácil delimitar las fronteras de los otros, pudiendo ir desde afines a diferentes, ajenos o contrarios y los que son afines en determinadas dimensiones del conflicto pueden ser ajenos en otras, o incluso contrarios. Es habitual que los movimientos sociales de lucha contra la opresión se posicionen desde un punto de vista teórico en el cambiar con, pero luego la forma en la que se organizan internamente, la forma en la que ellos mismos interactúan con la realidad con frecuencia tiene más de cambiar para si pensamos en los otros como diferentes o ajenos y de cambiar contra o a pesar de si se trata de contrarios.

En el caso de que el movimiento se posicione teóricamente en el cambiar con, pero desarrolle prácticas desde el cambiar para por su desconocimiento de cómo construir realmente con esos otros o por falta de recursos, se trata de seguir mejorando nuestras capacidades y de



aumentar nuestros recursos. Es una cuestión de salvar la dicotomía entre los principios y las prácticas. Entender la noviolencia como construcción social, como proceso, nos permite afrontar esta dicotomía sin ahogarnos en los principios que deben guiar nuestras prácticas.

Lo difícil, y la crítica más fácil a las lógicas de encuentro (y a la noviolencia) en la forma de abordar un conflicto, es ¿qué sucede cuando esos otros son contrarios y sin ninguna predisposición al diálogo?, ¿qué sucede cuando nosotros no estamos dispuestos a reconocer al otro ni sus posiciones como admisibles? El reconocimiento que hace la noviolencia de el otro se hace desde el convencimiento de que cualquier transformación futura ha de contar con el otro, es decir, la gestión del conflicto de forma noviolenta no busca su transformación mediante la desaparición (aniquilación) de una de las partes, por lo tanto todas las partes seguirán ahí una vez superado el conflicto. La primera forma de abordar esta situación es intentando despersonalizar las posiciones contrarias, hablando de lucha contra la opresión y no de opresores, empatizando de alguna manera con quien ejerce la opresión, como víctima del sistema que la genera. Esto en la práctica no resulta nada sencillo, aunque sirve como principio orientador. La segunda forma, es reconociendo que para poder llegar a la situación adecuada para el diálogo y el encuentro entre iguales hay que nivelar la posición de poder de las partes en conflicto y esto implica necesariamente una lucha y una confrontación en el que las posiciones oprimidas (que sufren violencia) han de socavar el poder de las posiciones que ejercen violencia (opresores). Esta es la situación más frecuente y en esta confrontación que aspira llegar al encuentro, deriva a menudo en la negociación. Es desde esta perspectiva de confrontación donde las visiones más pragmáticas de la noviolencia han hecho su mayor contribución, presentándose como alternativa a la lucha violenta como alternativa en la misma situación. Se presenta la noviolencia como un instrumento eficaz para socavar el poder del opresor, retirándole el apoyo del pueblo, desde el convencimiento en el poder de la gente como motor transformador. La corriente pragmática ha desarrollado la noviolencia como un conjunto de técnicas y tácticas que siguen lógicas similares a las militares para conseguir sus objetivos. El satyagraha presenta esta confrontación como una escalada noviolenta en la que a través de la implicación de un creciente número de personas y la combinación de métodos noviolento se consigue alcanzar el estado de transformación deseado. Esta interpelación a la gente común, las modalidades de acción inclusivas que pueden ser asumidas por una amplia diversidad de perfiles sociales, el carácter pedagógico y comunicativo de muchas de sus prácticas, la solidaridad que despiertan, la dificultad para ser criminalizada... han permitido democratizar los movimientos sociales de

transformación facilitando ese cambiar con, al menos entre los diferentes y los ajenos.

## **Poder con en lugar de poder sobre**

*“ El poder y la violencia son opuestos, donde uno domina absolutamente falta el otro. La violencia aparece donde el poder está en peligro pero, confiada en su propio impulso acaba por hacer desaparecer al poder”*  
Hanna Arendt

*“Nunca dudes que un pequeño grupo de ciudadanos pensantes y comprometidos pueden cambiar el mundo. De hecho, son los únicos que lo han logrado”* Margaret Mead

Entender este carácter democratizador de la noviolencia, no solo hacia dentro sino también hacia fuera, nos facilita enmarcar también el poder en esa confrontación entre contrarios para distinguirla de la que se daría en lógicas de dominación. La noción de poder se maneja refiriéndose tanto a la capacidad que tenemos de hacer cosas, como a la relación de influencia asimétrica que existe entre diversos actores, la capacidad de hacer que otros hagan. Ambas concepciones conviven y es esencial tenerlas en cuenta. La noción de poder sobre<sup>9</sup> otros (poder de hacer que otros hagan) suele viajar de arriba hacia abajo, la de poder hacer, sobre todo si se entiende desde el poder hacer con otros y no para otros, va de abajo hacia arriba. Los movimientos noviolentos construyen poder desde el poder con otros, entienden que el poder reside en lo colectivo, en la gente y en su capacidad para interactuar. Desde una perspectiva interna de organización, el poder no es algo que tenga que medirse de forma comparativa; tu poder frente al mío, tengo más poder que..., sino que debemos entenderlo como algo que suma si parte desde la base, tu poder + el mío = el poder del cambio.

Este mismo principio democratizador de la noviolencia, desde el cambiar con hacia dentro, es el que en Palestina le ha permitido al movimiento de resistencia noviolenta lidiar con la dificultad del construir su sin violencia y contra la violencia. En Palestina, el término noviolencia no está tan extendido, puesto que tiene su origen en la traducción inglesa de la

---

9. Luther King describe el poder como la habilidad de alcanzar el objetivo. La capacidad que se puede crear si nuestros mutuos intereses en nuestros recursos correspondientes se pueden combinar para alcanzar un objetivo común (poder con). Si el interés en nuestros recursos es desigual, se genera una relación de influencia desigual por el desigual interés (poder sobre).

palabra ahimsa y su divulgación por parte de Gandhi. Allí, frente a la resistencia armada a la ocupación, surge lo que ellos llaman la Resistencia Popular (Mukawa shabee), donde la palabra 'popular' refleja esa idea de cambiar con, del poder de todas las personas para participar en la resistencia, algo que no sucede en la resistencia armada, donde el monopolio de las armas por unos cuantos impide este carácter popular (entienden que la lucha armada sería menos "participativa" que la no armada). Por lo tanto su manera de construir su "sin violencia" y "contra la violencia", sería más desde el "popular contra la violencia".

## **Cambiar hoy o cambiar mañana. De medios y fines, principios y prácticas.**

*"Si no vives como piensas, terminas pensando como vives" Gabriel Marcel*

Hemos visto el carácter de resistencia a la opresión que tiene la no violencia, pero desde la visión multidimensional del conflicto, en el que vamos alcanzando éxitos parciales, no vale con esta resistencia para transformar (no se puede esperar a "ganar" para "transformar"). Aquellos movimientos sociales que han conseguido incorporar propuestas alternativas de funcionar en el mundo son los que han resultado más exitosos.

Los movimientos sociales y las campañas de protesta, más allá de los objetivos públicos definidos en sus reivindicaciones, activan nuevas relaciones sociales que mediante su proliferación y reconocimiento suponen transformaciones culturales y políticas de hondo calado. Los principales aportes de estas dinámicas colectivas (desde y para el cambiar con) pasarían por su capacidad para insertarse en la vida cotidiana, reducir la sensación de coste o esfuerzo al implicarse, generar conocimientos que conectan las dinámicas locales y globales, reconstruir vínculos sociales con los grupos sociales afectados, construir habilidades y capacidades para abordar otros retos, establecer responsabilidad comunitaria a largo plazo o reducir el rechazo hacia los temas abordados.

La no violencia no puede entenderse solo como resistencia no violenta, sino como una suma de resistencia y construcción.

**No violencia = resistencia no violenta + construcción no violenta<sup>10</sup>**

Los movimientos sociales deben disponer de una doble agenda, conciliar

---

10. Vinthagen suma este esquema al visto anteriormente de sin violencia y contra la violencia, en su conceptualización de la no-violencia como construcción social.

las grandes metas y la persecución de sus objetivos con la construcción de realidades diferenciadas (noviolentas), que anticipan en la medida de sus capacidades el cambio que quieren ver en el mundo. Estas prácticas alternativas serían estrategias colectivas que resuelven necesidades, permiten el acceso a bienes y servicios o desarrollan otros estilos de vida noviolentos. Experiencias que pese a ser parciales, fragmentarias e imperfectas devienen ejemplarizantes, seductoras y posibilitan que la población se involucre desde la vida cotidiana en procesos de cambio; por lo que simultáneamente delinear el estilo de vida al que aspiran y denuncian las convenciones dominantes.

## **Sensibilizar para cambiar la realidad o cambiar la realidad para sensibilizar**

*"Hasta que no caves un agujero, plantes un árbol, lo riegues y consigas que crezca, no habrás hecho nada. Serán solo palabras."* Wanghari Muta Maathai

Construir a la vez que resistir no ha de verse solo desde la coherencia de principios y prácticas, medios y fines, sino que desde un punto de vista pragmático, acelera y consolida los procesos de transformación e incrementa la legitimidad del movimiento que así actúa. Muchas personas se acercarán a los movimientos de transformación no llamados por sus principios, sino llamados por sus prácticas y será a partir de éstas que cambiarán y compartirán los principios de dichos movimientos. Históricamente se pensaba que lo normal era vivir un proceso de concienciación, por el cual cambiamos nuestros valores y creencias, para finalmente modificar nuestros comportamientos. Un esquema que contiene una buena dosis de verdad, pero que peca de exceso de racionalización y debe ser complementado desde las aportaciones de la psicología ambiental, que afirma que en bastantes ocasiones cambiamos nuestras prácticas y posteriormente las racionalizamos. Muchas pautas de conducta no son fruto de decisiones conscientes e intencionales, sino que responden más a cambios en los hábitos y procedimientos que se vuelven consistentes en nuestra personalidad y forma de entender el mundo.

Aunque parezca contra intuitivo, las prácticas alternativas conciencian para el cambio tanto como los procesos formativos o las campañas de sensibilización. Esta lógica "ambiental" está presente en varios de los movimientos transformadores más potentes de nuestra época (MST, Zapatistas, o la PAH en España) y ausente en la mayoría de los movimientos sociales occidentales. Estos se caracterizan más por su gen resistente, de oposición, que por sus acciones constructivas (de creación de alternativas). Desde la comprensión social de la no violencia y

entendiendo que cada movimiento de social de un mismo contexto sería como una pequeña comunidad de práctica noviolenta, no sería necesario que todos tuvieran igualmente desarrollada la parte de resistencia y la parte de construcción. Para transformar la realidad, bastaría con que vistos todos como un conjunto, existiera este equilibrio entre construcción y resistencia. Pero este equilibrio debería darse de forma interconectada (como se da cuando se encuentra en un mismo grupo). No podrían ser comunidades de práctica aisladas, sino que en su interdependencia formarían una comunidad de comunidades de práctica noviolenta (en un proceso de ir maximizando los mínimos comunes) o una red de comunidades de práctica noviolenta (dónde por ejemplo, los conectores podrían ser simplemente sujetos que pertenecen simultáneamente a dos comunidades, una más resistente y otra más propositiva, pero lo hacen con vocación de servir de vaso conductor entre ambas).

## Recapitulemos

Es en cada una de estas comunidades en sus contextos concretos y en sus luchas concretas dónde tendrán que discutir y construir sus repertorios de acción a partir de sus principios y valores. Serán sus prácticas las que hablen por ellas, las que definan que tipo de transformación han escogido. Partiendo de esos mínimos comunes que son prácticamente universales (transversales a casi todas las comunidades<sup>11</sup>) tendrán que lidiar con las contradicciones que les vayan surgiendo entre sus *sin violencia* y sus *contra la violencia*, *entre proponer* y *resistir*, *entre cambiar con* y *cambiar para* (o *contra*), entre medios y fines, principios y prácticas. Comprender estas contradicciones como naturales en la lucha para transformar la sociedad hacia escenarios más justos es precisamente lo que consideramos el valor fundamental de la Noviolencia como construcción social. Es la vocación por el diálogo entre estas dicotomías, por el diálogo entre las personas que forman nuestras comunidades y entre las distintas comunidades que conformarían esa constelación de luchas interconectadas, la que caracteriza la Noviolencia. La Noviolencia lejos de verse debilitada por estas contradicciones se construye a partir de ellas y le permite ser la manera más acertada de vivir el conflicto con una lógica orientada al encuentro. Es en el diálogo a partir de estas contradicciones dónde surgen las oportunidades de transformación. No es una visión inocente del diálogo. La Noviolencia nace y se construye alrededor de la resistencia, de la confrontación, pero una resistencia y una confrontación que no busca ni en sus medios ni en sus fines la "eliminación" del contrario, y lo hace apoyándose tanto en la legitimidad moral como pragmática de esta elección. Tampoco es una visión "parcial" del diálogo, dónde solo hay dos interlocutores, sino que entiende los conflictos en todas sus dimensiones y las tiene en cuenta en su forma de abordarlos, poniendo en práctica hoy el futuro que imagina para mañana. Podríamos entonces definir la Noviolencia como el conjunto de acciones orientadas hacia el encuentro que permiten una interacción dialéctica en una situación de conflicto, y es en este tipo de interacción dónde se produce la transformación desde hoy pensando en el futuro, porque hoy es el futuro.

---

11. Retomamos la idea de mínimos comunes que describíamos cuando definíamos Noviolencia como sin violencia + contra la violencia. Ej: Matar es violento (universal a todas las comunidades y épocas). No discutimos aquí si es o no legítimo.

# PENSAR DESDE EL GRUPO O LA COMUNIDAD

Un grupo está formado por una serie de personas con un objetivo común (este objetivo puede ser más o menos claro, más o menos explícito). Para poder alcanzar sus objetivos el grupo se organiza y tienen lugar múltiples procesos que determinarán su buen funcionamiento. Procesos protagonizados por las personas y sujetos a una serie de estructuras que configuran el propio grupo. Las estructuras son necesarias para hacer más democrático y eficiente el grupo, pero deben tener la flexibilidad de ser una herramienta colectiva, no un corsé. La idea sería que los grupos se muevan bajo la premisa de “ni la tiranía de la falta de estructuras, ni su exceso”.

La tarea principal de la facilitación es “ayudar a incrementar la eficiencia del grupo mejorando el proceso y la estructura” (Roger Schwarz, in “The skilled Facilitator”) y en este capítulo estableceremos un marco de lo que se entiende por eficiencia, trataremos la dimensión del proceso y la estructura además de otros pilares básicos para la eficacia y eficiencia de un grupo.

## ¿Qué es un grupo eficiente? Grupos Inteligentes.

Desde una comprensión de la realidad como algo construido socialmente, desde la visión de la NoViolencia coherente con esta comprensión (La NoViolencia como construcción social que acabamos de describir), el valor de lo colectivo adquiere mayor relevancia. Transformar la realidad se convierte en una tarea colectiva y la forma más coherente de abordar esta transformación pasa porque que nuestras comunidades o grupos sean inspiración y reflejo de esa transformación que buscamos. El cambiar con, en lugar del cambiar para o por, el respeto al otro, el apoyo mutuo, la coherencia entre fines y medios, son características que combinadas con la búsqueda de organizaciones comunitarias eficientes y eficaces ya nos conduce a unas prácticas determinadas que caracterizan a los grupos inteligentes.

Podría pensarse que un grupo inteligente es el que está formado por personas inteligentes, sin embargo existen grupos integrados por personas inteligentes que pueden llegar a ser bastante tontos.

Cuando se discute por todo o por nada, cuando cuesta sacar adelante cualquier cosa, cuando nos encontramos a disgusto en el grupo... antes de plantearnos si las personas no tienen compromiso, o no trabajan, o tienen mala idea conviene reflexionar en torno a la sospecha ¿será mi grupo tonto?

El grupo es algo diferente a las personas, aunque está constituido por ellas.

El grupo inteligente es el que consigue de forma colectiva ser más que la suma de las partes. A veces hay grupos que son una verdadera resta de las capacidades de quienes lo componen.

Podemos considerar que un grupo es inteligente cuando:

- Realiza colectivamente aquello para lo que ha sido formado y lo hace bien.
- Integra el bienestar de las personas individualmente con el del grupo en general. Las personas conocen el placer de trabajar colectivamente.
- Socializa el cerebro de cada uno de sus miembros y da lugar a una inteligencia colectiva. Utiliza las ventajas del pensamiento en grupo y supera las limitaciones del individual.
- Aprovecha la diversidad de las personas que lo componen: habilidades, cerebros, sensibilidades, afectos..., en lugar de considerarla un problema. No se convierte cada diferencia en una oposición y los conflictos son planteados para optimizar sus planteamientos y su estructura.
- Hace que el sentido del grupo, o sea su razón de ser, sea resultado de una construcción colectiva real, no impuesta, figurada o inexistente.



- Tiene una estructura orientada a la tarea y al sentido, decidida y diseñada por el propio grupo. Tiende a construir una estructura horizontal en las que las personas pueden participar, decidir, trabajar y aprender.
- Pone en marcha instrumentos, recursos y planteamientos que facilitan una interacción cooperativa y multiplicativa al contrario de los sistemas de trabajo que solapan, se contraponen o dividen el esfuerzo de las personas.
- Ningún grupo es totalmente tonto o inteligente.

Para que un grupo funcione de forma inteligente hemos de considerarlo como un sistema complejo, es decir, un sistema en evolución, afectado por múltiples factores. No basta con que mejoremos la estructura o los procesos que se dan internamente, necesitamos atender también a las personas que lo integran y a los objetivos que persiguen (como grupo y como personas).

Facilitar el buen funcionamiento de un grupo, su cuidado y mantenimiento ha de contemplar todos estos factores y el grupo será más sólido cuanto más integradas tenga las habilidades necesarias para hacerlo.

## **Los Pilares de la efectividad de un grupo: Objetivos, Personas, Proceso**

Los tres pilares de la efectividad grupal (Objetivos, personas y proceso) no son pilares estancos, sino interdependientes. Lo que sucede en un ámbito está atravesado y afecta a los otros dos. Conocerlos y entender lo que implica cada uno de ellos nos ayudará a mejorar la eficacia de nuestros grupos y comunidades. La "buena voluntad", aunque necesaria, no es suficiente para que el grupo o comunidad goce de buena salud y funcione bien. Desde el rol de la facilitación necesitamos atender a las tres dimensiones.

### **Objetivos**

Los objetivos son la parte más visible de un grupo, lo que nos une: los resultados esperados, para qué estamos juntas/os. La Facilitación ayuda al grupo a que, conjuntamente, se diseñe la visión común y la misión que la

manifestará. Una visión bien elaborada describe el futuro compartido que queremos crear. La misión es la manera en que queremos hacer manifiesta nuestra visión en términos físicos concretos. Los objetivos, aspiraciones y estrategias sirven para desarrollar la visión. Son los pasos que vamos dando en nuestra realización de la misión. Un último nivel de concreción de estos pasos son las "propuestas" que suelen originarse como respuestas a las necesidades detectadas por el grupo y sus miembros.

## Proceso

Toda idea u objetivo necesita de un proceso para convertirse en realidad. El grupo necesita estar atento al proceso, puede que un grupo no funcione bien no por las personas que lo configuran, no por que no tenga los objetivos claros, sino porque sus procesos no funcionan. Las competencias para conducir procesos son las fuerzas para que un grupo pueda avanzar. La atención se pone en crear estructuras en las que se definen cómo...

- Se diseña y gestiona el trabajo,
- Comunican los miembros entre sí y con el grupo,
- Se toman las decisiones,
- Se evalúa y se hace un seguimiento del trabajo,
- Se atiende a la gestión emocional y en su seno, cómo se gestionan los conflictos.

Desde la Facilitación se establece una metodología que persigue cuidar la participación, la información transparente y el poder compartido (la toma de decisiones).

## Personas

Las personas y los grupos son entes complejos. Una persona suele pertenecer a más de un grupo o comunidad. Su experiencia y vivencias en cada uno de ellos afectará a sus vivencias y experiencias en los otros, para bien y para mal. Las relaciones entre las personas, de ellas consigo mismas o de ellas con el grupo en su conjunto son una fuente constante de actividad en un grupo. Desatenderlas, ignorarlas o forzarlas, anulan y dañan todo: personas, proceso y objetivos. De los tres vértices de nuestro triángulo, este es el que entraña más complejidad. La experiencia en los

grupos causa heridas en muchos de sus miembros. Desde la facilitación nos proponemos ayudar a los grupos a acoger todas las necesidades, las diferencias individuales y escuchar todas las voces. El cuidado de las personas nos inspira a buscar el equilibrio entre los espacios personal y grupal, identificando y respetando los límites personales de los individuos. Una herramienta profundamente valiosa es la forma en que nos comunicamos. Defendemos como imprescindible para la transformación de conflictos, la comunicación noviolenta, basada en la empatía (cómo escuchamos) y la asertividad (cómo nos expresamos).



En este manual abordaremos algunos de los aspectos más importantes relacionados con estos tres pilares: **Necesidades personales y motivaciones, roles y liderazgo, interacciones, conflictos, decisiones, reuniones o asambleas.**

## Niveles en los que se expresa un grupo:

### Lo visible y lo invisible

Cuándo como facilitadores atendemos a un grupo, sabemos que éste no se manifiesta solo en una realidad visible, o realidad consensuada (que todos vemos y podemos acordar), sino que se expresa también en una realidad menos visible o realidad no consensuada.

### Realidad Consensuada:

Es la estructura externa y visible de todo grupo. Es la identidad primaria del grupo, aquella en la que el grupo se reconoce a sí mismo y que muestra al exterior. Tiene una parte formal, visible en la tarea o actividades que el grupo realiza para conseguir sus objetivos; visible en estatutos, reglamentos, códigos de conducta, etc., con los que el grupo se dota para regularse a sí mismo, y visible en el espacio en el que el grupo opera, en los elementos presentes en dicho espacio y en la manera en que se distribuyen y funcionan. Y tiene una parte informal, que se manifiesta en el día a día, en el ambiente de trabajo que se crea, en los valores y actitudes que acompañan las conductas admisibles así como las opiniones y contenidos conversacionales aceptables.

### Realidad no consensuada:

Se trata de una realidad subyacente a la anterior. Se utiliza la metáfora del sueño por ser una dimensión menos consciente, más invisible. Está poblada de sentimientos y emociones, temores y expectativas, y en la que actúan fuerzas de atracción y repulsión que caracterizan todo campo dinámico. El grupo como tal, no es consciente de muchos de los elementos presentes en la realidad secundaria, ni tampoco es consciente de la presión que ejerce para mantener reprimidos o negados algunos de ellos.

## Cuatro espacios clave para crear comunidad

Una vez identificados los tres pilares de la efectividad grupal, podemos identificar cuatro dimensiones o espacios de un grupos necesarios para

que un grupo funcione de forma óptima. Estos son los espacios en los que se desarrollan o suceden los tres pilares y todas las cuestiones relacionadas con ellos. Un espacio en el que prevalece la mente (desde una lógica productivista), un espacio para celebrar y compartir, un espacio para crear e imaginar y un espacio para lo emocional. Es bastante frecuente que se diseñen las estructuras de un grupo atendiendo solo a una o dos de estas dimensiones o espacios (normalmente la relacionada con la mente y algunas veces la creativa o la celebrativa), que son las que quedarían en el campo de lo visible, y se suelen desestimar la importancia de las otras, dejándolas en el nivel de lo invisible. Las emociones pueden quedar relegadas a lo invisible, sobre todo en grupos muy orientados hacia la tarea, pero puede también suceder lo contrario, por ejemplo en grupos que al cabo de un tiempo permanecen juntos simplemente porque son amigos, pero ya no recuerdan ni las tareas ni los objetivos. La facilitación ha de tener en cuenta las cuatro dimensiones o espacios.

La Asamblea / Reunión	Espacio de Cohesión
<p>Es el espacio para la toma de decisiones. En ella prima la mente, la razón. En nuestra cultura, que valora tanto lo mental, este es el único espacio que ha alcanzado el reconocimiento necesario que le permite estar presente en todos los grupos. Se privilegia una manera de ser (intelectual, buen uso de la palabra, etc.) en detrimento de otras cualidades humanas</p>	<p>En él compartimos desde una lógica no productiva y nos relacionamos desde lugares diferentes al del trabajo cotidiano. Es el espacio de celebración y reconocimiento de los éxitos colectivos.</p>
Indagación, espacio de creación	El Foro
<p>Es el espacio en el que colectivamente generamos ideas, extraemos la sabiduría colectiva.</p>	<p>Espacio para la gestión de las emociones. En él prima la expresión emocional y el descubrimiento de las fuerzas que actúan a través de nuestros actos inconscientes.</p>

## Necesidades y motivaciones personales

Las personas tenemos una serie de necesidades que han de ser satisfechas. Algunas directamente relacionadas con la subsistencia

física y otras con nuestro pleno desarrollo como personas. Como seres sociales que somos, los grupos son el espacio natural en el que y desde el que satisfacer dichas necesidades. La participación sería una de estas necesidades fundamentales según la clasificación elaborada por Max Neef<sup>12</sup> y con frecuencia la motivación para participar en un grupo suele ser la satisfacción de una o varias de las demás necesidades. Fundamentales.

Conocer el funcionamiento de las motivaciones/necesidades que tienen las personas en los grupos permite satisfacerlas individual y colectivamente. La inteligencia del colectivo radica en conocerlas e integrarlas en la vida del grupo, no ocultarlas o negarlas.

Las motivaciones en el grupo se pueden agrupar de múltiples maneras. Tomaremos como referencia la clasificación de necesidades de Max Neef incorporando algunas aportaciones hechas por los autores de la teoría de Grupos Inteligentes.

---

12. Max Neef establece 9 necesidades fundamentales: Subsistencia, protección, afecto, comprensión, participación, ocio, creación, identidad y libertad.

<p><b>Significación social</b></p>	<p><b>Ideas sobre la Necesidad</b></p>	<p><b>Ideas para manejar y satisfacer la necesidad</b></p>
<p><b>Significación social</b></p>	<p>El ser humano es un ser social y todo ser humano quiere significarse, existir socialmente, aunque a veces sea de forma negativa, a costa de los objetivos del grupo, por medio de interrupciones, adoptando actitudes pedantes, etc....</p>	<p>No es excluyente, no tiene porque ser a costa de otros. El grupo inteligente debe resolver la tensión entre la Significación Social y la tarea. A veces implica rotar, callarse, discreción. Requiere autoconocimiento (individual y grupal) y espacio para el equilibrio entre individuo y colectivo (ej: Espacios en los que de antemano se le permita hablar a todo el mundo, aunque sea brevemente, reduce la necesidad de significarse hablando a posteriori)</p>
<p><b>Poder</b></p>	<p>Deriva de la necesidad de controlar lo que nos rodea. El poder como influencia en los demás es el grado más complejo de control de la realidad. Este puede ser unidireccional y derivado de la estructura (estructuras jerárquicas) o multidireccional con más posibilidades de compartir el poder (estructuras horizontales). Es frecuente que haya personas que se sienten mejor cuando sienten que tienen más poder (influencia).</p>	<p>Se puede usar el poder individual para aumentar el poder de otros individuos. Si aumentamos el poder de otros individuos en el grupo, aumenta el poder del grupo y por lo tanto aumenta mi poder individual (como miembro de un grupo con más poder). El poder se puede ampliar (solo no se amplía si se compara con el de otros). El poder colectivo desarrolla el poder mutuo o recíproco, no comparativo. La interacción da poder sin sustraerlo: cuando los grupos se coordinan, sincronizan esfuerzos y articulan los esfuerzos aumenta el poder horizontal. La sinergia es el poder colectivo. No es lo mismo el “poder sobre” que el “poder con”.</p>

<p><b>Utilidad</b></p>	<p>Necesidad de hacer algo y que esté bien hecho</p>	<p>Organizar tareas concretas y claras. Cuidar para que cada persona pueda aportar algo útil y se perciba esta utilidad.</p>
<p><b>Sentido y creencia en el grupo</b></p>	<p>Los grupos que se creen su razón de ser tienen muchas más conductas coherentes con sus objetivos.</p>	<p>La creencia de que el grupo es parte del sentido predispone muy favorablemente al bienestar del mismo. Si el sentido atañe a los miembros del grupo, muchas de las motivaciones individuales se funden en la colectiva.</p>
<p><b>Protección y Seguridad</b></p>	<p>Trata de disminuir los riesgos, evitar peligros, de defenderse para no perder posiciones. Funciona en una lógica opuesta a la significación social, la innovación o el cambio. Conlleva el riesgo a la rutina y puede llegar a hacer inviable la existencia del grupo (no se asumen tareas, o responsabilidades por el miedo a las evaluaciones negativas, o se adoptan posturas defensivas agresivas).</p>	<p>Valorar que la cautela y la calma introducen prudencia y sensatez. Cuidar las formas y momentos de evaluación. Generar espacios de confianza.</p>



<p><b>Aprender</b></p>	<p>El ser humano por naturaleza busca el aprendizaje, y éste produce bienestar y placer. Es un proceso central de la inteligencia. El aprendizaje es social</p>	<p>Equilibrar la orientación que tenga el grupo hacia la tarea con espacios o momentos en los que cuidar las relaciones (pequeñas rondas de "¿Cómo estoy hoy? Para que el resto del grupo sea consciente).</p> <p>Fomentar una atmósfera de cuidado, no solo espacios de cuidados (una actitud en la que se esté atento a como están los demás y se tenga en cuenta en el desarrollo del trabajo. Es importante equilibrarlo con la tarea. Un grupo de aprendizaje no es un grupo terapéutico. Diversión y seguridad están muy vinculadas a esta necesidad.</p>
<p><b>Afecto</b></p>	<p>Somos seres sociales y con frecuencia necesitamos saber que alguien está pendiente de nosotros, nos cuida, de la misma manera que nos sentimos mejor cuando cuidamos o sentimos que ayudamos a cuidar a alguien. Saber que somos relevantes para otros, que otros nos cuidan contribuye a motivarnos a seguir haciendo cosas. Disfrutar de la compañía de otras personas, conocerlas, generar complicidades son elementos motivadores en la vida de un grupo.</p>	<p>Equilibrar la orientación que tenga el grupo hacia la tarea con espacios o momentos en los que cuidar las relaciones (pequeñas rondas de "¿Cómo estoy hoy? Para que el resto del grupo sea consciente).</p> <p>Fomentar una atmósfera de cuidado, no solo espacios de cuidados (una actitud en la que se esté atento a como están los demás y se tenga en cuenta en el desarrollo del trabajo. Es importante equilibrarlo con la tarea. Un grupo de aprendizaje no es un grupo terapéutico. Diversión y seguridad están muy vinculadas a esta necesidad.</p>

<p><b>Diversión, humor</b></p>	<p>Es una experiencia emocional e intelectual clave en la vida de los grupos. Un militante triste es un triste militante</p>	<p>Sirve para desatascar situaciones, para hacer grupo, para salir de situaciones difíciles, para reducir defensas o asumir el fracaso. Quien ríe junto a otros es capaz de hacer más cosas con ellos. No se trata de cultivar el humor sino de dar espacio y legitimidad a las ocasiones y situaciones que lo permiten e incluso lo requieren</p>
<p><b>Identidad y pertenencia</b></p>	<p>Tenemos la necesidad de reconocernos como seres individuales y únicos, y lo hacemos más desde las diferencias con el resto que desde las semejanzas (aunque verse igual a otros también es motivante). Esta es una motivación que se mueve entre la tendencia a mostrarnos diferentes y a procurar homogeneizarnos.</p>	<p>Ser en el grupo consiste en tratar de resolver el debate entre la diferencia y la semejanza con el resto. Aprovechar las oportunidades que nos brindan las diferencias entre cada miembro del grupo (Ej.: distintas habilidades). Facilitar espacios de coincidencia</p>
<p><b>Creatividad</b></p>	<p>A las personas les gusta crear, aportar algo.</p>	<p>La creación colectiva es la síntesis perfecta, puesto que satisface la motivación de creación individual y a la vez hace crecer al grupo como tal. Ejercicios o espacios en los que se limita la crítica, (solo se permite aportar), apreciar y valorar nuevas ideas o creaciones, ayudan a generar dinámicas creativas en el grupo.</p>

## Libertad

Libertad de elegir lo que queremos, lo decir lo que necesitamos, siempre equilibrado con la libertad de los demás.

Estructuras flexibles que permitan distintos niveles de participación y compromiso.

Fomentar una cultura del compromiso en lugar de una cultura de la obligación (hacer las cosas porque voluntad propia y no por obligación)

## Interacciones en los grupos

La interacción es la esencia de un grupo. Constituye la unidad básica de conducta del grupo. A través de la interacción es como el grupo puede conseguir ser más que la suma de las partes.

Comenzar a conocer un grupo es mirar su comportamiento y el modo predominante que se da en la interacción.

Lo habitual es que en un grupo se den varios tipos de interacciones. La diferencia entre unos grupos y otros es la frecuencia relativa de cada una de ellas, que habitualmente aparecen mezcladas y no en estado puro.

En la tabla de interacciones incluimos una posible clasificación de interacciones, su definición, cómo se produce y cómo trabajarla desde la perspectiva de Grupos Inteligentes (estos deberán tender a potenciar y favorecer las interacciones aditivas y multiplicativas).

Tipo de interacción	Descripción	Claves
<p><b>NULA O ATENUADA</b></p> <p>Cuando existen personas que no provocan ningún tipo de reacción en el resto.</p>	<p>Se deriva de la no participación a causa del miedo (a reproches, represalias, manifestaciones de enfado) o la apatía. También se deriva de considerar sistemáticamente que las aportaciones realizadas no son tenidas en cuenta y no sirven para nada.</p>	<p>Crear ambientes de confianza;</p> <p>Valorar todas la aportaciones;</p> <p>Dar espacio para que todos los miembros del grupo puedan aportar (en distintos momentos);</p>
<p><b>AGRESIVA</b></p> <p>Cuando las partes están posicionadas en el rol de enemigos o agresores. Todo el mundo habla y nadie escucha.</p>	<p>Las personas interpretan que los intereses son contrapuestos, aunque no es necesario que los haya. Está muy vinculada a la motivación del poder. Está repleta de errores como la sobregeneralización, la falsa exclusión o la selección negativa.</p>	<p>Pasar a otro tema; realizar un descanso; cambiar de tarea.</p> <p>Esta interacción ha de ser tratada con una política de comunicación preventiva (comunicar los problemas, pero no siempre en grupo grande)</p>
<p><b>OPOSICIÓN SISTEMÁTICA</b></p> <p>Una persona dice A y otra dice inmediatamente No A.</p>	<p>Muy vinculada a la significación social. ¿Qué es A? Una propuesta que requiere esfuerzo y obtiene significación social ¿Qué es No A? Una pega un juicio negativo sobre A, que requiere mucho menos esfuerzo y también obtiene significación social, sale más “rentable”</p>	<p>Explicitar y acordar el rol del “Pepito Grillo”. Una persona encargada de señalar los problemas que se producen vinculados a las interacciones cuando las discusiones se atascan.</p>

<p><b>FALSA OPOSICIÓN</b> Alguien dice A e inmediatamente otra persona dice No A</p>	<p>Una persona dice A, otra inmediatamente modifica ligeramente la propuesta y la convierte en A' y a continuación se opone a A', es decir, No A'. Se produce una falsa oposición: Ej: Propuesta A: Es importante hablar con un determinado Partido Político (afin), Respuesta: No A': Nos perjudica seriamente hablar con todos los partidos políticos y sobre todo hablar con los contrarios.</p>	<p>Explicar y acordar el rol del "Pepito Grillo". Una persona encargada de señalar los problemas que se producen vinculados a las interacciones cuando las discusiones se atacan.  Tratar cada problema de forma independiente.</p>
<p><b>ADITIVA</b> Cuando una idea o contribución es seguida por otra sin ninguna oposición</p>	<p>La interacción en adición permite observar el procesamiento en paralelo en el grupo. Varias ideas circulan sin que tengan que oponerse.</p>	<p>Ayuda a resolver varios tipos de problemas. Propio de una primera fase de pensamiento creativo</p>
<p><b>MULTIPLICATIVA</b> Cuando una aportación provoca otras contribuciones que la mejoran.</p>	<p>Una persona expone una idea que a su vez provoca la aparición de otra en otra persona que no hubiese aparecido sin la existencia de la primera. La interacción por multiplicación es la que provoca que el grupo sea algo más que la suma de los individuos.</p>	<p>Mejor en grupos horizontales; requiere escucha inteligente, pensamiento hipotético y sacrificio temporal del protagonismo.</p>

## Liderazgo

### Liderazgo y Poder

Es habitual relacionar las labores de liderazgo con el poder, máxime cuando el rol del liderazgo no está especificado, sino que funciona “en la sombra”, cuando no hay estructura acordada y nos movemos dentro de la lógica de la “tiranía de la falta de estructuras<sup>13</sup>”.

En cambio, cuando las personas reconocen el valor y la capacidad de otras en momentos determinados, en temas concretos, en tareas específicas, en cualidades y capacidades, en habilidades emocionales (en cualquier cosas que la otra persona sabe), y consideran a la otra una persona de la que aprender y que puede enseñarnos a crecer entonces se da una relación de reconocimiento de la autoridad.

La autoridad, a diferencia del poder, circula entre las personas siempre que alguien te la reconozca o a alguien se la reconozcas. Alguien a quien se le reconoce autoridad y no ostenta el poder pretende ayudar a crecer, hacer a las personas que puedan ser más capaces de elegir y más libres, y no por el contrario, impone sus criterios, manipula o somete a quienes le dan ese reconocimiento.

Volvemos a la idea, ya repetida, de que no es lo mismo el poder (“poder sobre” las otras personas, imponer, someter, manipular, ejercer violencia del tipo que sea...), que “poder con”, que habla de la capacidad de hacer en colectivo, de aunar habilidades y conocimientos para algo, etc.

Para que las personas en un grupo y la formadora o formador se sientan cómodas, vistas, reconocidas, cuidadas, etc. es muy importante que la autoridad circule, que los roles no se estanquen y estereotipen, que se pongan en marcha liderazgos horizontales, que haya un clima de confianza y aceptación no forzadas y cada persona pueda expresarse desde su singularidad y cuidando las relaciones con las otras.

### Líder o liderazgo

El hecho de que ambos términos hayan funcionado como sinónimos durante mucho tiempo y que generen confusión, indica una cultura de la verticalidad muy arraigada. Pensar que líder y liderazgo son la misma cosa ubica el poder en un lugar fijo y en una sola persona. La práctica de la horizontalidad requiere distinguir entre los dos términos.

---

13. Jo Freeman (1970): “*La tiranía de la falta de estructuras*”, [www.angelesalvarez.com/doc/latirania.doc](http://www.angelesalvarez.com/doc/latirania.doc).

La función de liderazgo es consustancial a todos los grupos, es decir, todos los grupos necesitan instrucciones de acción, simplemente porque es imposible que todo el mundo actúe sincrónicamente. Cuando la función de liderazgo se resuelve a través del líder, significa que éste concentra una buena parte de las instrucciones de acción. Pero la función de liderazgo se puede resolver de otras maneras, como la rotación, las camarillas, los órganos colegiados, la asamblea, la costumbre o la construcción colectiva.

Las conductas de liderazgo son aquellas que regulan al grupo en su acción y, por lo tanto, pueden ser muy variadas. Se señalan aquí algunas de las más relevantes:

1. *Convocar encuentros.*
2. *Componer el grupo.*
3. *Proponer con éxito acciones y proyectos.*
4. *Hacer tomar decisiones.*
5. *Hacer juicios sobre las propuestas de otros.*
6. *Reforzar y reducir conductas en el grupo.*
7. *Vetar decisiones.*
8. *Diseñar los puntos de la reunión.*
9. *Resolver problemas.*
10. *Modificar la estructura del grupo.*
11. *Asignar tareas.*
12. *Motivar a las personas en los objetivos*
13. *Crear cultura de grupo.*
14. *Representar al grupo.*

Por lo tanto el liderazgo requiere múltiples habilidades que raramente (por no decir nunca) se encuentran juntas en la misma persona. Como líder es cualquier persona que propone cosas al grupo y tiene capacidad y compromiso para sacarlas adelante con el apoyo de los demás, todo el mundo es líder en algún contexto.

El liderazgo positivo gestiona la obtención de beneficios para el resto del grupo, ya sea en forma de propuestas, de obtención de recursos, o de bienestar emocional. Es una función compleja, ya que el grupo otorga parte del poder a las personas que lo ejercen en función de los beneficios individuales y colectivos que reportan.

Un último argumento que muestra la necesidad de los liderazgos múltiples es que no en todos los momentos el grupo necesita los mismos tipos de liderazgos. Por ejemplo:



- El grupo sabe pero no quiere. Es decir, hay desmotivación o falta de confianza. Lo que hace falta será que el liderazgo facilite al grupo participación, apoyo, colaboración y refuerzo. Harían falta, sobre todo, habilidades socio emocionales
- El grupo no sabe pero si quiere. Al grupo le falta habilidad y confianza en sí mismo. De este modo el liderazgo tendrá que reforzar la disposición positiva a hacer, explicar, clarificar, dar instrucciones específicas. Son habilidades que tienen que ver con la persuasión.
- El grupo sabe y quiere. En este caso el colectivo está capacitado y tiene buena disposición. Las funciones de liderazgo son delegar, conceder autonomía, confiar, orientar, sugerir y reforzar los logros. Todas ellas muy relacionadas con delegar.
- El grupo no sabe y no quiere. Hay inseguridad y desmotivación. Función de liderazgo: guiar y dirigir dando instrucciones claras y específicas. Reforzar los pequeños logros alcanzados. La clave es la guía.

### **Factores que aumentan el liderazgo**

Los miembros del grupo tienen predisposición a ser influidos más por unas personas que por otras. La capacidad de influir en el grupo es una construcción dinámica de las personas del grupo.

Los factores que aumentan la capacidad de influir en el grupo, lejos de constituir un perfil, muestran los numerosos caminos que existen para participar en la función de liderazgo. Todos estos factores interaccionan entre sí:

Las habilidades específicas y el conocimiento en relación a los objetivos principales del grupo.	Credibilidad.
Capacidad para generar iniciativas.	La sabiduría.

Carisma y capacidades de comunicación.	El trabajo.
Posición en la organización.	Capacidad para establecer relaciones afectivas positivas.
Capacidad para resolver problemas.	El apoyo de una estructura superior.
Posición en la resolución de conflictos.	El tiempo y la experiencia en el grupo

Un grupo puede hacer que todo el mundo participe más en los liderazgos, incluso quien lo hace más. Es más fácil hacer que suba la capacidad de liderazgo de todos los miembros del grupo que igualar las influencias mutuas de todas las personas.

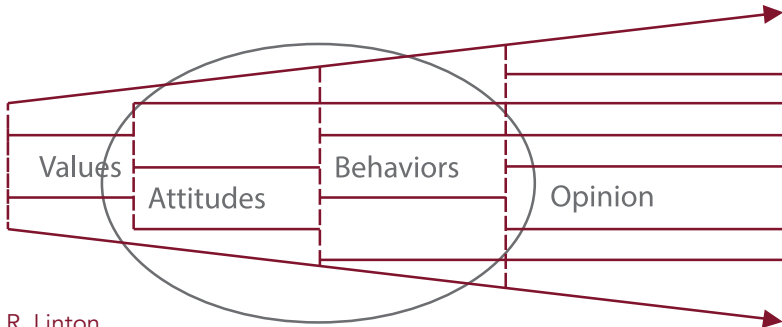
Una estrategia recurrente en muchos grupos para aumentar el liderazgo múltiple ha sido que la persona que más liderazgo ejerce baje su actividad. Esta es una estrategia raramente exitosa, ya que lo que se suele generar es que las tareas que ejercía esa persona se queden sin hacer, sin cambiar sustancialmente la implicación del resto. Es mucho más inteligente que quien más lidere potencie los liderazgos del resto, dándoles espacio ayudando a la creación de un liderazgo multiplicador, incluso aunque esto implique un incremento de su liderazgo también. El liderazgo no es una suma cero, sino que todo el mundo puede aumentar su contribución

En el próximo capítulo trataremos el rol de la facilitación en el grupo como un determinado tipo de liderazgo. Gran parte de los factores que aumentan el liderazgo en el grupo son factores necesarios para que haya una buena facilitación.

## Roles en el grupo

En nuestros grupos se desarrollan roles formales y roles informales. Todos ellos son posiciones que se crean en un grupo y que cumplen una función. Son cualidades o partes del campo grupal que emergen y nos dan una información. Los roles son ocupados normalmente por personas, pero un rol siempre es más que una persona (o sea que puede estar ocupado por varias personas en momentos diferentes del tiempo) y toda persona es más que un rol (a veces desempeñamos un rol en un grupo y pensamos que sólo somos eso, pero las personas tenemos una riqueza y diversidad interna como para poder habitar diferentes roles en un grupo o en grupos diferentes).

Los roles están constituidos por un conjunto de:



R. Linton

Decimos que los roles tienen dos componentes. Un componente vertical, que es la propia historia de vida de cada persona, su socialización, su costumbre, etc. Por ello hay veces que personas suelen coger determinados roles en los diferentes grupos en los que están. Pero el rol también tiene un componente horizontal, que es el que viene del propio grupo y del juego de roles que se da. Por ello hay veces que tenemos roles muy diferentes en unos grupos que en otros.

Hay muchas formas de clasificar los roles que se dan en un grupo. Si tomamos como referencia el triángulo de la efectividad grupal (Objetivos, Personas, Proceso) vemos que podemos agrupar los roles en torno a estos tres vértices<sup>14</sup>:

14. Esta clasificación difiere de las versiones en inglés y árabe de este manual (es complementaria). Combina la clasificación de roles de Starhawk (1988): "Truth or dare", Harper, San Francisco, con la clasificación de roles productivos y no productivos propia del trabajo de procesos, y las enmarca en el esquema de trabajo con grupos seguido en este manual: Triángulo de la efectividad grupal y grupos inteligentes.

Objetivos	<b>Roles visionarios</b>	<i>Iniciador.</i> Presenta iniciativas, propone ideas y las sostiene
	Roles con una visión clara, una capacidad de trascender al momento, saben donde ir (Es habitual confundir este tipo de roles con la idea tradicional de Líder, sobre todo en estructuras jerárquicas)”	<i>Opositor.</i> Evalúa, critica y, si es necesario, se opone a las propuestas del iniciador
		<i>Vigías (Cuervos):</i> visionarios a largo plazo. Sugieren nuevas direcciones, elaboran planes, desarrollan estrategias, anticipan problemas y necesidades. Suelen tener mucha influencia en el grupo, normalmente porque el resto ni ha pensado en esos tema
Proceso	<b>Roles operativos</b>	<i>Realista (Dragones):</i> Permite que el grupo tenga contacto con la tierra, dando un toque realista y práctico a los temas. Velan por los recursos del grupo. Dan seguridad al grupo al poner fronteras. Se les puede percibir como aguafiestas
		<i>Seguidor.</i> Acepta las ideas de otros y amplifica su valor, dando su apoyo a unos u otros.
		<i>Informador.</i> Busca y aporta información objetiva, útil para el grupo.
		<i>Creativo.</i> Aporta ideas creativas para resolver los problemas del grupo y disminuir la tensión en caso de conflicto.
		<i>Otros roles:</i> coordinador, organizador, experto en procedimientos y asuntos técnicos, el que toma notas (fotos, vídeos, etc.) y lleva un registro del progreso del grupo, etc.

Persona	<h2 style="margin: 0;">Roles de cuidados</h2> <p style="margin: 0;">Relacionados con las necesidades de las personas y del grupo y con las relaciones que se producen en él.</p>	<p><i>Chivato: (Serpiente):</i> Se fijan en la manera en la que siente la gente. Se fijan en murmullos, cotilleos, conflictos... Transgreden las leyes del censor. Pueden atraerse la antipatía del grupo, pero son quienes minan los intentos de tomar el poder de algunos, además el grupo no puede funcionar esquivando los conflictos</p>
		<p><i>Mediador.</i> Suaviza o media en los conflictos entre miembros del grupo. También: conciliador, pacificador, armonizador...</p>
		<p><i>Animador.</i> Aporta energía y ánimo al grupo, valorando y celebrando logros e intervenciones.</p>
		<p><i>Conector (araña):</i> Mantiene conectados a los miembros del grupo, establece y sostiene relaciones entre las personas. Puede llegar a acumular mucha información.</p>

## El Rol de la Facilitación, cuida del proceso y las personas

Le damos un tratamiento especial al rol de la facilitación en los grupos y comunidades. La Facilitación es una serie de herramientas, técnicas y competencias para asegurar el buen funcionamiento de un grupo o una comunidad. El rol de la facilitación es el que vela tanto por el proceso como por las personas y sería por tanto un rol operativo y de cuidados casi en la misma medida. Siguiendo el triángulo, objetivos, proceso, personas, el objetivo es responsabilidad de todo el grupo. La facilitación no puede determinar el objetivo, solo ayuda a que se fije o alcance cuidando el proceso y a las personas. La facilitación es un rol explícito (o implícito) que ayuda a que las distintas voces de un grupo sean escuchadas, creando un clima de confianza y un comunicación fluida, empática y honesta. El rol de la facilitación tiene varias funciones:

• <b>Liderazgo</b>	Compromiso para crear el tipo de grupo al que las personas quieren pertenecer.
• <b>Producción</b>	Progreso en la consecución de los objetivos del grupo.
• <b>Regulación</b>	Mediación en los intercambios entre las partes.
• <b>Elucidación</b>	Gestionar las situaciones complejas y difíciles, ser consciente de lo que sucede y proponer soluciones para avanzar.

Según Rosanna Von Sacken las cuatro funciones básicas de la facilitación consisten en:

- Seleccionar y planificar los procesos, las metodologías y las técnicas más apropiadas para el momento del grupo, a partir de lo que sabe y ha observado del mismo.
- Interaccionar de forma activa con los participantes y les implica durante el desarrollo de la sesión, utilizando técnicas de grupo que se ajusten al momento, adaptándolas y cambiándolas según sea necesario.
- Se centra en el proceso y en el grupo, permaneciendo lo más neutral posible en relación al contenido y a los resultados.
- Ayudar a alcanzar los acuerdos tomados y los resultados esperados.

# Consejos y herramientas para la facilitación:

¿Cómo se tiene cuidado de las personas? (de los miembros del grupo)	
Mantiene un espacio de seguridad y confianza:	<p>Impide ataques.</p> <p>Proyecta confianza en el grupo.</p> <p>Reconoce sus errores.</p> <p>No abandona el grupo.</p>
Es consciente de como se produce la comunicación: ....	<p>Escucha activa e inteligente, empatía, apertura, curiosidad, comunicación no verbal y deseo de aprender.</p>
¿Cómo se tiene cuidado del proceso?	
Equilibra y distribuye la participación	
Presta atención al tipo de interacciones que se dan en el grupo tratando de maximizar las multiplicativas y aditivas.	
Percibe el ambiente en el grupo y lo enmarca	
Propone pausas y tiempos de descanso en las sesiones (cada 1,5h de referencia).	
Utiliza su sentido del humor y habilidades de comunicación para crear un ambiente agradable y acogedor.	
Diseña el proceso y el orden del día de las reuniones con dedicación y cuidado	
Utiliza técnicas que permitan el desarrollo de la inteligencia colectiva	

## Algunas de las principales técnicas que utiliza la facilitación son:

- **Sintetizar:** Resume el contenido o el proceso integrando todas las partes.
- **Parafrasear:** repite lo que se ha expresado utilizando sus propias palabras (para asegurar la comprensión).

- **Formulas preguntas abiertas:** son Formulas preguntas que no busquen una respuesta predeterminada o de posicionamiento (preguntas de sí o no). Es importante no juzgar las respuestas.
- **Formulas preguntas de indagación (para profundizar):** Formulas preguntas que permitan clarificar o profundizar en algún aspecto que se acabe de expresar.
- **Enmarcar:** Hace consciente al grupo del conjunto, del momento, del proceso, de la visión, de las posiciones

Para poder desarrollar el rol de la facilitación y las funciones hasta ahora descritas se requieren también determinadas competencias personales:

Capacidad para desvincularse del contenido (no implicarse emocionalmente)	Admitir y corregir los errores
Inteligencia emocional (para reconocer las emociones propias y ser capaz de gestionarlas)	Crear en el grupo
Acoger a las personas	Actitud positiva
Paciencia (ser una persona paciente)	Sintetizar y enmarcar
Ser flexible	Leer y ser consciente del ambiente en el grupo
Estar en forma (resistencia física)	Empatizar con diferentes visiones o ideas
Afrontar los conflictos	Agrupar ideas
Tener sentido del humor	Dar feedback no violento
Saber comunicar	Generar cohesión en el grupo
Tener buena memoria	



# COMPRENDER LOS CONFLICTOS<sup>15</sup>

El conflicto es inseparable de la diversidad y de la vida. Donde hay homogeneidad, no hay conflicto, no hay tensión, pero tampoco hay movimiento, ni vida. Nuestro gran reto, como seres humanos, es mantener y apreciar la diversidad —necesaria para que la vida siga existiendo en este planeta— a la vez que aprendemos a reconocer la unidad subyacente, de manera que podamos vivir el encuentro con lo diferente, tal vez con tensión y dificultades, pero sin caer en la violencia, la agresión o la (auto)destrucción..

Aunque en el lenguaje suelen intercambiarse los términos conflicto y problema, conviene diferenciarlos ya que un problema en realidad es una barrera o dificultad que hay que resolver para conseguir algo que se desea. En el conflicto, el interés de uno se convierte en la barrera del otro. Cuando se plantea el conflicto como un problema común a resolver por las dos partes, aumentan las posibilidades de resolución.

Los conflictos suelen considerarse como un fenómeno negativo del grupo. Sin embargo, con una mirada más dinámica y compleja, los conflictos constituyen, además de una característica esencial del desarrollo de los grupos y los sistemas, una oportunidad para conseguir una estructura más satisfactoria.

El conflicto es una oportunidad de incrementar la inteligencia del grupo. El conflicto da la oportunidad de encontrar soluciones que resuelven el conflicto y otras situaciones semejantes, que se hubieran presentado en el futuro.

Puede decirse que hay conflictos tontos y conflictos inteligentes. En los primeros no gana nadie y la solución resultante es menos adaptativa que la que se tenía antes del conflicto. Los conflictos inteligentes dejan la estructura del grupo mejor preparada para afrontar nuevas situaciones de interdependencia.

---

15. Gaia Education [http://cv.uoc.edu/web/~mcooperacion/aulas/gaia\\_esp/Social/Facilitacion/ComprenderConflicto.html](http://cv.uoc.edu/web/~mcooperacion/aulas/gaia_esp/Social/Facilitacion/ComprenderConflicto.html)

## Lógicas para afrontar un conflicto

Proponemos una clasificación de las principales lógicas a la hora de afrontar un conflicto: Dominación, negociación y encuentro...

**Dominación:** El objetivo de esta lógica es dominar, que se imponga una de las visiones o uno de los intereses a la otra visión o el otro interés. Desde la teoría de juegos, este tipo de lógicas suelen terminar en el mejor de los casos con un gana-pierde (1-0) si una de las partes realmente se impone, y en el peor de los casos (pero bastante frecuente en estas lógicas) con un pierde-pierde (0-0). Este tipo de lógicas buscan el sometimiento de una de las partes utilizando en la mayoría de las ocasiones mecanismos coercitivos (explícitos o implícitos). En un conflicto sencillo entre dos personas (amigas) en el que una quiere ir al cine y la otra a cenar, la lógica de la dominación termina o en el cine o cenando si los mecanismos coercitivos son exitosos: "Yo tengo el dinero, así que soy yo quien decide", o en ninguna parte "vale, quedate con tu dinero y disfruta de la velada con él".

**Negociación:** a de un acuerdo final. La negociación se ve afectada por multitud de factores y la actitud de las partes es crucial para encontrar un acuerdo satisfactorio. Puede terminar de forma similar que la lógica de dominación (1-0, 0-0), bien porque hay una actitud de "enemigo" en la percepción entre las partes, o un estancamiento en los posicionamientos de cada una sin acercamiento entre ellas, o se produce un agotamiento de una de las partes que abandona (1-0) (ya se ha pasado la hora de la última sesión de cine, así que vamos cenar) o las dos abandonan (0-0) "ya no hay ni cines ni restaurantes abiertos, así que no podemos ir a ningún sitio". Puede suceder que se llegue a una solución porque una de las partes sea más flexible y no le de tanta importancia a la solución como al hecho de evitar el conflicto "Hoy vamos al cine como a ti te apetece, y ya veremos otro día".

Las Negociaciones que obtienen mejores resultados para el conjunto de las partes son aquellas que intentan por todos los medios que nadie salga perdiendo (en una lógica cercana al encuentro para que nadie tenga un 0), y se busca satisfacer al máximo los intereses y necesidades de las partes en conflicto: "Hoy vamos a cenar y compramos las entradas para ir al cine mañana". El problema es que con frecuencia se permanece en la actitud de "enemigo" (más frecuente en la lógica de la dominación), porque implica ceder en algo que realmente no se quería, y está muy condicionado a que se mantengan las condiciones del acuerdo. Esto puede dejar pequeños

posos que de no cumplirse las condiciones del acuerdo (al día siguiente surgió un imprevisto y no se pudo ir al cine) hacen que el conflicto se muestre con mayor intensidad la siguiente vez ( a la semana siguiente “¿vamos a cenar? - Vete a cenar solo que yo no quiero”) Otro peligro para la buena salud de un grupo, es que los acuerdos sean siempre de baja calidad para las partes (“vamos a tomar un café o vamos al teatro” cuando a ninguno le apetece realmente un café o un teatro, 0,5-0,5).

Vemos que las negociaciones pueden moverse entre la dominación y el encuentro, y cuanto más tengan de la una o de la otra más exitosas para el conjunto serán.

**Encuentro:** En el proceso de interacción entre las partes para abordar el conflicto hay una sincera preocupación por las necesidades e intereses de la otra parte y se intenta transformar el conflicto en un problema común. Lo que se entendía como una confrontación de intereses se convierte en un problema que afecta a las dos partes y las dos partes trabajan de forma conjunta para resolver sus mutuos intereses. Se aplica el gana-gana (“vamos a un cine al aire libre en el que se puede cenar y ver una película o quedarnos en la terraza del cine según termine la película”).

Abordar los conflictos a partir de lógicas violentas es propio de actitudes dominadoras (se puede someter o suprimir a una de las partes), y frecuente en negociaciones con situaciones de poder muy desiguales entre las partes y con poca comprensión de las necesidades del otro. Las lógicas Noviolentas se encontrarían entre la negociación y el encuentro. La Noviolencia como construcción social, tal y como se ha presentado en el primer capítulo, nos permite además abordar los conflictos de forma más compleja, más sistémica, en una búsqueda por transformar el conflicto abordando todas sus dimensiones teniendo en cuenta a todas las partes implicadas. Comparte con la lógica del encuentro la visión de “El otro” y el intento de comprender sus necesidades e intereses, aunque no se compartan o no siempre se pueda alcanzar un 1-1.

La lógica Noviolenta deja de lado las actitudes que evitan el conflicto, o lo afrontan de forma dominadora, y mantiene una actitud de interés y apertura. Deja de lado las miradas “ganadores-perdedores” buscando miradas en las que “todos ganan”. Las soluciones gana-gana son más frecuentes cuando todas las partes implicadas han conseguido expresarse y sus intereses se comprenden.

Aunque parece de sentido común pensar que la lógica del encuentro es la mejor, la mayor parte de los conflictos se mueven en el ámbito

de la negociación o pasan por una etapa de negociación debido a su complejidad. Afrontarlos con una lógica de encuentro hará que incluso una negociación pueda ser lo más satisfactoria para todas las partes.

## Tipos de Conflictos

Los conflictos pueden ser de uno o varios de los tipos que aquí señalamos:

Recursos	Cargas, tareas, trabajo
Principios o ideas	Soluciones funcionales
Comunicación	Relaciones
Poder	Meta-conflicto
Seguridad	

**Bienes y beneficios materiales:** las partes en conflicto pugnan por bienes, objetos, recursos, beneficios económicos. El conflicto surge cuando los bienes son escasos y el reparto es considerado no equilibrado o injusto. Suelen ser conflictos de suma cero, esto es, lo que ganan unos es a costa de lo que pierden otros.

**Principios morales y formas de ver el mundo:** se considera que los movimientos de una parte pueden poner en cuestión algún tipo de principio moral o ético a juicio de la otra parte en conflicto. Los principios pueden ser relativos, y entonces se puede ceder y negociar, o ser absolutos y en ese caso suelen causar quiebras y ruptura importantes en los grupos. Los conflictos relativos a los principios absolutos y a la dignidad fundamental son, con frecuencia, difícilmente reversibles. El problema estriba en dónde se pone la línea de los principios absolutos. Cuando se pone muy alta, los grupos incrementan sus conflictos. Si se pone baja, es más fácil abordar los conflictos en términos de una solución negociada por ambas partes. A veces, los que se ponen como principios absolutos son asuntos que no lo son (la puntualidad como principio esencial del respeto en el seno del grupo), y entonces el grupo se inhabilita para resolver sus conflictos. No hay que confundir dignidad con rigidez, aunque a menudo la segunda es camuflada por la primera. Los grupos que trabajan de forma colectiva el sentido encuentran mejores cauces para encarar sus problemas de principios.

**Comunicación:** la mayor parte de los conflictos de los grupos son de comunicación y aquellos que no lo son inicialmente, suelen complicarse por problemas de comunicación. Siendo la llave de la resolución de la mayor parte de los conflictos, también es el recurso más frágil. El canal de comunicación se corta o se deteriora enseguida. Incluso cuando las partes en conflicto saben y están de acuerdo en que es un problema de comunicación, suele resultar difícil asumir el coste y el riesgo de reabrir el canal de comunicación. "Reconozco que me he equivocado, pero no permito que me llamen trepa".

Cuando además las partes piensan que es beneficioso utilizar la comunicación en el conflicto para "desahogarse", el recurso se deteriora aún más. La mayor parte de lo que se llama desahogo no es otra cosa que comunicación torpe y agresiva. Aunque en contadas ocasiones el desahogo permite salir de la resignación y de la pasividad, al permitir reunir los esfuerzos para atreverse a decir lo que en condiciones normales no se dice, en la mayor parte de los casos el "desahogo" no sólo no libera sino que suele provocar nuevas fuentes de tensión.

Los problemas de comunicación pueden ser:

- Por no compartir el código, las categorías para plantear el conflicto, lo que provoca numerosos malentendidos.
- Por falta de comunicación e información, ya sea por miedo o por ignorancia.
- Por comunicación agresiva, que provoca la defensa o el contraataque, pero no la resolución.

Las estrategias para resolver los conflictos requieren un enorme esfuerzo por realizar una comunicación asertiva e inteligente.

**Poder:** la habitual tendencia de las partes, sistemas y personas a querer aumentar su área de influencia, se convierte en conflicto cuando otra de las partes percibe que esto va a ir en contra del mantenimiento o crecimiento de su propia área de influencia. En cualquier sistema hay dos maneras de aumentar el poder, quitándoselo a una de las partes o haciendo crecer el poder del sistema total. Cuando lo que se quiere es aumentar el poder comparativo, el conflicto está asegurado, porque el poder comparativo siempre es de suma cero. Cuando una de las partes aumenta su poder, la otra pierde en términos comparativos.

Los conflictos de poder son necesarios para establecer fórmulas que eviten que una parte aumente su poder quitándoselo a las partes restantes. Los grupos horizontales tienen más dificultades para establecer las reglas que les permiten mantenerse como tales, pero a cambio aumentan las posibilidades de enfocar los problemas de poder como un crecimiento para todos, en lugar de ser a costa de la mayor parte.

Los conflictos, además de plantearse por el poder, pueden plantearse desde el poder. En este sentido hay conflictos que son verticales y otros que son horizontales. En los primeros, hay una clara diferencia de poder y el conflicto puede ser resuelto por doblegamiento de la parte débil. En los conflictos horizontales, lo que aumenta es el riesgo de espiral de conflicto, pues ambas partes, aun sin ganar mantienen la capacidad de hacer daño. Cuando los conflictos se resuelven con repartos de poder más horizontales, las soluciones tienden a ser más satisfactorias. Cuando se saldan con una mayor concentración de poder, las soluciones se hacen más insatisfactorias y, con frecuencia, crean nuevos conflictos.

**Seguridad:** cuando los movimientos y pretensiones de una de las partes ponen en peligro la seguridad de las otras, o así es percibido por ellas, entonces se establece un conflicto de seguridad. Nadie quiere recibir un daño o salir perjudicado con un movimiento o suceso. "Mientras no nos echen del trabajo, vale". Uno de los motivos más habituales de conflicto es que la seguridad se vea amenazada. Asegurar un mínimo de seguridad razonable para los miembros del grupo, puede disminuir mucho la conflictividad en el mismo.

Por otra parte, como la seguridad total no existe, un intento desmesurado de garantizar una seguridad absoluta suele sacar a la luz nuevos motivos de conflicto. Los grupos han de procurar una estrategia adecuada de seguridad, pero también una estrategia adecuada para afrontar la necesaria dosis de incertidumbre que acarrea el movimiento, las novedades y la vida misma.

**Cargas, reparto de trabajos:** el reparto desigual y, sobre todo, el reparto injusto de cargas suele ser un motivo de conflicto. Los conflictos relacionados con el reparto desigual de cargas ofrecen la oportunidad de crear estructuras más complejas y más justas. En muchos grupos puede ser útil asegurar un mínimo adecuado de reparto de cargas y permitirse, sin embargo, una variabilidad razonable, para evitar entrar en espirales como: "si tú no lo haces, yo tampoco".

**Soluciones funcionales:** las diferentes formas de hacer las cosas y resolver los problemas y la percepción desigual por las partes de que unas son mejores que otras, suele ser también motivo de conflicto.

Cuando las diferentes soluciones pueden acarrear beneficios o perjuicios diferenciales, las posibilidades de conflicto aumentan. Ampliar el horario permite dar más servicio, pero el conserje tiene que levantarse antes.

En los grupos de trabajo también es útil mantener la idea de que pueden existir diferentes formas satisfactorias de hacer las cosas. Que una solución pueda ser mejor (según el parecer de una de las partes), no quiere decir que todas las demás sean malas. "Los que quieran pueden llevar el papel para reciclar a la caja común y los que quieran pueden tener la suya propia". Los grupos que permiten y valoran que haya una cierta diversidad, suelen tener que afrontar menos situaciones de conflicto a largo plazo. Algunas soluciones pueden, sin embargo, ser críticas y poner en juego la esencia del grupo o la supervivencia de alguna de las partes; en estos casos es mejor encarar el conflicto y tratar de afrontarlo entre las diferentes partes como un problema común a resolver con la mayor participación y legitimidad posible.

**Las relaciones interpersonales:** las dificultades en establecer relaciones recíprocas, las diferentes expectativas afectivas de los miembros de un grupo, las diferentes sensibilidades en el trato y reconocimiento de las personas del grupo, las disparidades sociométricas (preferencias personales por unos miembros más que por otros), suelen ser motivo habitual de conflicto.

Muchos grupos profesionales declaran separar "lo personal de lo profesional", aún a pesar de que esta separación no solo no es posible, sino que probablemente tampoco es interesante. Normalmente esta declaración suele indicar sin más un deterioro de lo personal, con la percepción añadida de que no se puede actuar sobre ello. Las relaciones personales han de tratarse por sí mismas con arte y con inteligencia, si se quiere que no supongan un problema para el grupo. Tratar de ignorarlas no suele dar los resultados pretendidos. Las personas siempre llevan sus motivaciones y sentimientos a cuestas y se sienten heridas o felices en función de las cosas que pasan, entre otras, en sus relaciones interpersonales.

La relación es uno de los aspectos más frágiles en las situaciones de conflicto y, a su vez es una de las pérdidas más costosas. Los conflictos rompen relaciones y con ello la posibilidad de resolver el conflicto que las destruyó.

**El meta-conflicto:** cuando los grupos tienen la idea de que tener conflictos es algo absolutamente malo, aparece el meta-conflicto, que es el conflicto que surge por tener un conflicto. Quienes tienen como indicador de la salud de un grupo que no haya ningún tipo de conflicto,

viven como un conflicto el hecho de que lo haya. Muchos grupos reducen sus relaciones de interdependencia ante la dificultad de enfrentarse a los conflictos que éstas producen. Al suprimirse las interdependencias, también se suprimen las posibilidades inherentes que éstas tienen.

Por otra parte también puede surgir el conflicto en las formas de abordar los conflictos. Cuando estos dos niveles coinciden en un mismo suceso, suele producirse un cortocircuito. “¿Cómo va a repartir mejor la herencia de mamá un abogado, que no nos conoce, que nosotros mismos?”. Además del conflicto, se pone en duda el instrumento para resolverlo. Cuando se ponen en cuestión las reglas del juego, el potencial destructor del conflicto aumenta. Los conflictos encadenados en diferentes niveles dan paso a la espiral del conflicto, cuyos efectos devastadores dejan pequeños los motivos por los que se encendió la mecha.

## Herramientas para analizar los conflictos

### El método ETENA<sup>16</sup>:

La palabra ETENA es la forma sencilla de recordar 5 útiles pasos para analizar y abordar un conflicto a partir de 5 sencillas preguntas. Aquí presentamos las preguntas como si se las formulase una de las partes en conflicto, pero pueden ser formuladas desde una mirada externa. Esta herramienta puede ser empleada para analizar el conflicto en grupo. Es interesante leer la sección dedicada a Comunicación Noviolenta para entender la diferencia entre evidencia y opinión, sentimiento y juicio, necesidad y acción-estrategia.

Pasos	Preguntas	Ejemplos
<b>Evidencia:</b>	¿Qué veo? Cuales son las evidencias, los hechos objetivos que observo. Intentamos eliminar nuestros juicios y opiniones a la hora de contestar a esta pregunta.	“Mi vecino no me mira o me contesta cuando le digo hola por la mañana”

16. ETENA por sus siglas en inglés (Evidences, Thoughts, Emotions, Needs, Actions). Esta herramienta es una variante de los árboles colaborativos y toma como referencia la Comunicación Noviolenta de Marshal Rosenberg.



<b>Opiniones:</b>	¿Qué pienso? Aquí revisamos nuestras interpretaciones de lo que sucede.	"No me saludo porque está enfadado y no le caigo bien" (distinguímos esto de un hecho, porque puede haber otras razones potenciales para que no nos salude)
<b>Emoción:</b>	¿Qué siento? Cuales son las emociones que este conflicto me provoca	"Esto me enoja, me hace sentir enfadado"
<b>Necesidad:</b>	¿Qué necesitamos para resolver esta situación? Buscamos que necesitamos para sentirnos bien	"Necesito estar a gusto con mis vecinos, que haya un ambiente agradable y de confianza en la vecindad"
<b>Acción:</b>	¿Que puedo hacer para cambiar la situación? Buscamos las acciones que puedo hacer y que dependan solo de mí	"Puedo ir y llamar a su puerta, hablar con él, invitarle a comer o llevarle un bizcocho o algo cocinado por mí"

### **Mapa del conflicto a partir de la mirada individual-colectiva e interna-externa**

Analizamos el conflicto a partir de sus ejes individual-colectivo y externo-interno ofreciendo algunas claves para entender las posibles combinaciones entre los cuatro factores.

	INTERNO	EXTERNO
INDIVIDUAL	<p><b>Intención</b></p> <p>Intención</p> <p>Conflicto interior</p> <p>Fuerte sentimiento de culpa o resentimiento con nosotros mismos.</p> <p>Ansiedad, miedo y otros sentimientos negativos que surgen al explorar nuestros límites.</p> <p>Poca claridad sobre lo que realmente valoramos o necesitamos.</p>	<p><b>Comportamiento</b></p> <p>(afecta a personas del grupo, e indirectamente al conjunto).</p> <p>Conflicto interpersonal.</p> <p>Percibir las diferencias como una amenaza para nuestras necesidades</p> <p>Escasas habilidades de comunicación</p> <p>Alta combustibilidad: mostrar emociones fuertes de rabia, enfado o irritación</p>
COLECTIVO	<p><b>Cultura</b></p> <p><b>(tienen que ver con la cultura del grupo).</b></p> <p>Conflicto cultural</p> <p>Estilo de comunicación que refleja la violencia y agresividad de la cultura dominante</p> <p>Uso inconsciente de prejuicios, estereotipos y otros valores culturales violentos</p> <p>Pensamiento binario acompañado de una actitud competitiva: “Yo tengo razón, tú no la tienes”</p> <p>Abusos de poder por diferencias de rango</p>	<p><b>Sistemas</b></p> <p><b>(tienen que ver con la estructura visible y externa del grupo).</b></p> <p>Conflicto estructural (en grupos).</p> <p>Falta de visión común</p> <p>Reuniones agotadoras, improductivas y divisivas</p> <p>Falta de información importante</p> <p>Diferente interpretación de acuerdos verbales</p> <p>No se asumen responsabilidades</p> <p>No hay criterios o procesos para la entrada de nuevos miembros</p> <p>No hay ningún proceso para tratar las emociones</p>

## Componentes de un conflicto

De la misma manera que es útil conocer los diferentes tipos de conflictos, ayuda igualmente saber que la mayoría de los conflictos, pequeños o grandes, interpersonales o internacionales, siguen con bastante exactitud un patrón, caracterizado por tres elementos básicos.

El conflicto surge cuando descubrimos nuestras diferencias y las percibimos como una amenaza para satisfacer nuestras necesidades (o lo que creemos son nuestras necesidades). Se alimenta con una respuesta emocional normalmente exagerada, que acompaña nuestra percepción (nuestra combustibilidad), y se sostiene con la desigual distribución de poder entre los seres humanos. Diferencia, Combustibilidad y Poder son los elementos claves que están presentes en todo conflicto.

<b>Percibir las diferencias como una amenaza</b>	El conflicto surge cuando percibimos las diferencias como una amenaza a lo que más valoramos o cuando creemos que estas diferencias nos impedirán satisfacer nuestras necesidades básicas.
<b>Combustibilidad</b>	Algunas personas tienen una gran facilidad para hacer que salten chispas en sus interacciones con los demás. Otras tienen facilidad para hacer que las chispas crezcan y se conviertan en un gran fuego (gran combustibilidad). Finalmente, algunas personas tienen un cierto control de sus emociones y dejan que las chispas se extingan por sí mismas.
<b>Abusos de poder</b>	La desigual distribución de poder entre las personas y las diferentes maneras en que utilizamos nuestro poder influyen considerablemente en el número y naturaleza de los conflictos.

## Escalada del conflicto

Aprender a gestionar un conflicto implica ser capaz de identificar los diferentes niveles por los que un conflicto pasa antes de estallar (escalada del conflicto), y aprender a parar la escalada y reparar el campo emocional reforzando los aspectos positivos de la relación.

La siguiente lista muestra diferentes niveles de escalada en un conflicto, desde un primer sentimiento de incomodidad hasta la crisis final que puede conducir a la disolución de la relación. El conflicto cambia de un nivel a otro, pues cambia nuestra percepción, actitud, comportamientos y sentimientos.

• <b>Incomodidad</b>	sensación intuitiva de que algo va mal, con alguien o con el grupo
• <b>Incidentes</b>	algo poco importante que nos irrita, y que tendemos a olvidar
• <b>Malentendidos</b>	se producen por una comunicación deficiente y por falta de claridad en las expectativas
• <b>Tensión</b>	estado permanente que acompaña nuestras interacciones con algunas personas, caracterizado por una abundancia de actitudes negativas, se quiere hacer daño.
• <b>Crisis</b>	se liberan las emociones reprimidas, puede haber violencia

## Actitudes ante el conflicto

La siguiente tabla muestra las actitudes más comunes hacia el conflicto. Una persona puede mostrar diferentes actitudes dependiendo del papel que juega en el conflicto: la actitud será diferente en un conflicto con su madre, su pareja, su colega o con un extraño. La tabla ha sido elaborada a partir del modelo bi-dimensional del conflicto desarrollado por Neil Katz, con dos ejes principales: intereses y relaciones. Por ejemplo, una persona competitiva está más orientada a defender sus propios intereses que a cuidar la relación, mientras que una persona acomodaticia prioriza la relación sobre sus propios intereses.

Aunque en primera instancia nos pueda parecer que el modelo de colaboración es sin duda el más deseable, ninguno de ellos debería ser idealizado. La actitud o estrategia que adoptemos en un conflicto dependerá de muchos factores que probablemente condicionarán nuestra respuesta real. Vemos como las actitudes competitivas son más propias de las lógicas dominantes o violentas y las colaborativas más propias de lógicas de encuentro.



## Mapa del conflicto

### Primer paso: describir el tema en términos generales.

Se trata de identificar el tema, definir el problema con amplitud. Recaba información necesaria.

### Segundo paso: nombrar a las personas implicadas.

Puede haber conflictos en que haya dos personas involucradas, pero en ocasiones hay más personas, y a veces grupos.

### Tercer paso: reconocer cuáles son las necesidades y temores de cada parte.

## Nueve claves para la Transformación del Conflicto

Crear una atmósfera propicia, de seguridad y confianza

Clarificar percepciones, aclarando malentendidos y exponiendo las divergencias perceptivas

Distinguir entre posiciones, intereses y necesidades:

- Posiciones e intereses son negociables. Las necesidades no son negociables
- Dificultad: En conflictos estructurales, no siempre es posible satisfacer las necesidades de todas las partes. Es necesario cambiar la estructura conflictiva para resolver el conflicto.
- Problema: A mucha gente le cuesta reconocer sus verdaderas necesidades.

Aprender a gestionar nuestras emociones y la respuesta que damos a las emociones de los demás

Fomentar los elementos conectores: el “nosotros” en lugar del “tú vs. yo”. Inculcar la idea de un “poder para”, en el que todas participamos, en lugar de un “poder sobre”, que excluye a los demás.

Proyectarse hacia el futuro, reconociendo y aprendiendo del pasado.

Fomentar el lenguaje de la responsabilidad como alternativa al de la culpa: facilitar la reconciliación.

Identificar y desarrollar factibles gradualmente.

Si es posible, desarrollar acuerdos verbales o escritos aceptados por todas las partes afectadas.

# Consejos para la gestión y transformación del conflicto

<b>Enfoque gana-gana</b>	<p>Es frecuente tener la percepción de que si una parte gana la otra pierde, pero es importante cambiar esta cultura bélica por una percepción de interdependencia en la que el conflicto es entendido como un problema común y se busca entre todos la solución que satisfaga al máximo posible las necesidades de todas las partes.</p>
<b>Analizar los bienes y asuntos en juego</b>	<p>No solo ver lo que está en litigio sino todo lo que se pone en juego, ver los aspectos no materiales... a veces la solución pasa por una pérdida grande no material</p>
<b>Examinar el coste del no acuerdo</b>	<p>¿Qué perdemos si no somos capaces de gestionar el conflicto? Antes de iniciar estrategias exclusivas de ruptura y confrontación, conviene examinar los costes del no acuerdo. En numerosas ocasiones son muy superiores a la pérdida que en principio supone el origen del conflicto.</p>
<b>Identificar la percepción del conflicto</b>	<p>Identificar los "errores cognitivos" en la percepción del conflicto: Ideas de "se quieren quedar con todo" (presunción de intencionalidad), "siempre quiere hacer daño" (sobregeneralización), "no servirá para nada" (pronósticos negros), "empezamos tarde, poca eficacia, mal ambiente" (seleccionar la información negativa)... los conflictos aumentan estos errores cognitivos detectarlos y cambiarlos por otro tipo de pensamientos ayuda a abordar el conflicto.</p>
<b>Distinguir el conflicto original de los nuevos daños derivados.</b>	<p>Es muy útil separar los conflictos y tratar de resolverlos uno a uno. Las posiciones agresivas derivadas de un conflicto suelen provocar nuevos conflictos. Centrarse en el conflicto original y no desviar la atención a las incorrecciones frecuentes que se cometen una vez puesta en marcha la lógica del conflicto, permite frenar la espiral en la que cada vez resulta más difícil introducir una cierta dosis de inteligencia.</p>

<p><b>Identificar la zona de control</b></p>	<p>Muchas veces percibimos el conflicto como problema de la otra, pensamos que es la otra quien tiene que poner remedio o tomar la iniciativa (la responsabilidad en la solución reside en la otra. Entonces distinguir lo que puede hacer cada una desde la parte que controla o cual es mi responsabilidad.</p>
<p><b>Desarrollar una Comunicación Noviolenta</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar el momento adecuado para expresar</li> <li>2. Revisar mi actitud (ver que es lo que quiero cuidar, construir o proponer...)</li> <li>3. Expresar lo que observo, distinguirlo de lo que pienso</li> <li>4. Expresar lo que siento (sin juicio)</li> <li>5. Expresar la necesidad (distinguirlo de la estrategia)</li> <li>6. Pedir (no exigir)</li> <li>7. Agradecimiento (escucha...)</li> </ol>
<p><b>Aplicar el método de resolución de problemas</b></p>	<p>Para centrarnos en encontrar soluciones y no en dañar al otro</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Definir con precisión el problema</li> <li>9. Recabar información y tratar de conocer las perspectivas de las partes implicadas</li> <li>10. Generar alternativas y soluciones, si es posible de forma conjunta entre las partes</li> <li>11. Valorar las alternativas con criterios</li> <li>12. Elegir las más convenientes</li> <li>13. Aplicarlas y evaluarlas</li> </ol>
<p><b>Tener protocolos de conflictos acordados</b></p>	<p>Ayudan a tener un marco de seguridad común</p>
<p><b>Ampliar la mirada, extender la perspectiva</b></p>	<p>Hay veces que desde el conflicto cerramos el campo de mira, estrechamos las perspectivas. A veces es interesante ampliarla, poder en relación con otros asuntos, otros agentes...ampliar la mirada a un contexto más amplio... así podremos comprender las relaciones más complejas donde se insertan los conflictos.</p>



En caso de utilizar técnicas de mediación, es necesario tener en cuenta:

Elegir a la/s persona/s que ambas partes deben legitimar

Convocatoria por separado (esto no tiene porque ser así) que las partes expresen su perspectiva y posibles soluciones y ver el coste del no acuerdo

Mediadoras/facilitadoras ordenan la información y devuelven...  
intentan buscar las partes de encuentro..

Pactar soluciones de forma conjunta

Y siempre hay que tratar de aprender de los conflictos (ayudará a la gestión futura de conflictos similares).

# COMUNICACION NOVIOLENTA

La Comunicación NoViolenta (CNV), a partir del trabajo de Marshal Rosenberg, nos ofrece un proceso para ser más conscientes del impacto del lenguaje en nuestras percepciones. La CNV nos invita a prestar atención a nuestro lenguaje para tomar conciencia de los procesos internos que activa; juzgar, comparar, atribuir responsabilidades (culpar), impartir castigos, exigir e imponer la voluntad propia a la del otro.

Marshall Rosenberg afirma que el tipo de sociedad que se genera a partir de nuestro lenguaje pertenece a la "cultura de la dominación", cuyos pilares residen en los conceptos de "bien vs mal" y se refuerzan por otros como "recompensa, castigo, culpa y vergüenza".

## El lenguaje como herramienta para definir la realidad

### El lenguaje y el desarrollo de las estructuras cognitivas

El desarrollo de los seres humanos, a nivel neurológico, hay varios momentos claves que tienen una influencia muy importante en ámbitos como el desarrollo cognitivo, las respuestas emocionales y las relaciones. Antes de la aparición del lenguaje, los bebés son fundamentalmente seres sensoriales, es decir, que el canal de comunicación entre el bebé y el exterior es fundamentalmente el sistema sensorial que traslada los estímulos del exterior al interior a través del sistema nervioso. Allí son procesados de forma inmediata sin la mediación de conceptos. Los bebés viven en un estado de activación sensorial donde todos los estímulos son percibidos al mismo tiempo formando parte de un todo sensorial y las respuestas tienen también un carácter sensorial, asociado con necesidades psicológicas y emocionales.

Con la llegada del lenguaje, tiene lugar un importante cambio. El lenguaje nos ofrece otra manera de relacionarnos con el exterior y los estímulos que nos ofrece, no solo a través de la estimulación sensorial, sino también a través de los conceptos que permiten empezar a organizar estas experiencias y les van dando significado.

## **El lenguaje como transmisión de valores, creencias y normas sociales**

A partir de estos conceptos, los bebés empiezan a gestionar sus experiencias y pueden comunicárselas a otras personas. Esto marca el comienzo de la activación del neocórtex y señala también una etapa nueva en el desarrollo de la persona, a partir de la cual los bebés empiezan a participar en el contexto social y cultural que les rodea, absorbiendo las normas, costumbres, creencias que son transmitidas a partir del lenguaje.

## **El lenguaje como Marco de percepción de los procesos**

El lenguaje constituye la piedra angular sobre la que se articula el proceso cognitivo en sí mismo, no solo a través de los conceptos, sino también a partir de la organización de dichos conceptos, que incrementa la capacidad de generar percepciones: Se produce el marco conceptual de organización y dotación de significado que acompaña las experiencias sensoriales. Nuestras percepciones determinan nuestra manera de ver el mundo y de interactuar con él. Un alto nivel de subjetividad en la realidad cuando nos referimos a ella, y el lenguaje contribuye de forma, habitualmente inconsciente, a esta subjetividad en la percepción de lo que nos rodea.

## **Los 4 pasos de la CNV como proceso de diferenciar y tomar conciencia**

In NVC we seek to differentiate processes and concepts that are being confused in our language in order to bring about a paradigm change that no longer operates in the logic of "this OR that", "good OR bad" but rather endeavours to include and put the focus not on external moralistic judgment but on intrinsic needs.

### **Las 4 distinciones principales son:**

- **Observar no es lo mismo que juzgar, interpretar o comparar**

Observación: Mi marido come más rápido que yo.

Interpretación: A mi marido le tiene sin cuidado y es poco respetuoso a la hora de la comida

- **Necesidades no es lo mismo que estrategias**

Necesidad: Necesito tranquilidad y orden

Estrategia: Necesito que tu limpies la cocina

- **Sentimientos no es lo mismo que evaluaciones ocultas**

Sentimiento: Estoy (me siento) preocupado y confuso.

Evaluación oculta: Me siento engañado.

- **Peticiones no es lo mismo que exigencias**

Petición: ¿Te parece bien que vayamos a visitar a mis abuelos este fin de semana?’

Exigencia: Tenemos que ir a ver a mis abuelos este fin de semana.

### **La clave: Distinguir entre Necesidades y estrategias**

Una de las mayores contribuciones de la CNV es identificar las necesidades como motivaciones universales para nuestras acciones. .En la CNV se tratan las Necesidades como “la manifestación de la Vida en si misma que busca su realización a través de todos y cada uno de los seres vivos” Nos lleva a una comprensión de las Necesidades muy distinta de la habitual basada en carencias y debilidades. Las Necesidades son presentadas como una manifestación de la energía de la Vida que une a a todos los seres vivos y nos invita, a través de la satisfacción de las Necesidades, a enriquecer la Vida. Todas las Necesidades tienen así la misma importancia y valor, que no la misma urgencia, y nuestro objetivo es satisfacer la mayor cantidad de necesidades sin que unas prevaalezcan sobre las otras.

Una de las principales confusiones en nuestro lenguaje es que presentamos estrategias (formas de abordar una necesidad) como si fueran necesidades, y esta confusión es una de las mayores dificultades para gestionar un conflicto de forma satisfactoria. Nuestras estrategias son las acciones que elegimos, de forma más o menos consciente, para intentar satisfacer nuestras necesidades. Mientras que las necesidades son universales (ver apartado sobre motivaciones y necesidades en los grupos), las estrategias dependen de muchos factores, como el contexto sociocultural, los recursos disponibles, traumas, costumbres, nivel de conciencia, etc.. Los conflictos se dan casi siempre al nivel de las estrategias, no al de las necesidades. Podríamos entender que las necesidades son lo “innegociable” mientras que se puede negociar las estrategias.

## El papel y el objeto de las emociones

De la misma manera que entendemos los juicios y las interpretaciones como una "trágica expresión de nuestras necesidades" (Rosemberg), podemos ver como nuestras emociones son una "alarma" psicológica, cuyo propósito es alertarnos si nuestras necesidades están o no siendo satisfechas. Visto así, podemos considerar las Emociones como un mecanismo para identificar y visibilizar las Necesidades subyacentes

En este contexto, las emociones no son algo que haya que controlar o gestionar, sino una valiosa fuente de información que nos permite ser más consciente de las Necesidades que se ponen en juego en cada situación.

## Entender el sistema nervioso para facilitar las interacciones entre las personas

### El sistema límbico y el neocortex

El sistema nervioso humano es una red que se compone de millones de conexiones neuronales y diversos órganos. El cerebro es la parte central de esta red y entender algunas de sus funciones principales nos puede ayudar a saber como gestionarnos y como gestionar nuestras relaciones.

#### Las tres partes principales del cerebro humano

El cerebro reptiliano, es responsable del funcionamiento adecuado de todos los procesos vitales del organismo (homeostasis, circulación, respiración, digestión, etc..)

El cerebro límbico, también conocido como el cerebro emocional, se ocupa fundamentalmente de la supervivencia del organismo en el contexto que le rodea. Aquí encontramos 5 emociones principales nos aportan información sobre el estado de nuestra relación con el entorno y el nivel de seguridad en el que nos encontramos: Ira, tristeza, miedo, preocupación y alegría. El cerebro límbico, a través de una región llamada la Amígdala, es el primer puerto para la evaluación de los estímulos sensoriales que recibimos. Esta área del cerebro recibe los estímulos y evalúa si el nivel de seguridad del organismo es aceptable, transmitiendo la información al neocortex para una valoración posterior y una toma de decisiones. La Amígdala no tiene las siguientes funciones: El lenguaje, la lógica, la percepción temporal, la conciencia y la empatía. Todas estas son funciones que se desarrollan en el neocortex.

El neocortex, es la última parte que se desarrolla en el cerebro humano y es dónde tienen lugar la mayor parte de las capacidades que son específicas del ser humano, como el lenguaje complejo, la lógica, la intuición, la noción del espacio y el tiempo, la empatía, el análisis, la creatividad, la imaginación, la conciencia, etc... el organismo de los seres humanos es único en la naturaleza en gran parte debido al trabajo coordinado del hemisferio derecho y el izquierdo y de una serie de procesos tremendamente complejos que se dan entre ellos.

## **El sistema nervioso en situación de estrés**

Cuando la Amígdala considera que el nivel de peligro o amenaza es muy grande y urgente como para esperar a la respuesta del neocortex, lo desconecta temporalmente y se hace cargo a partir del sistema nervioso autónomo. Las respuestas de las que dispone el sistema nervioso autónomo son básicamente tres: Enfrentarse, escapar, paralizarse.

Durante este proceso, la conexión con el neocortex, y todas sus funciones están temporalmente suspendidas, provocando respuestas rápidas e impulsivas, a menudo fuera del control consciente. Es un procedimiento que puede resultar muy útil en situaciones de amenaza vital, pero desafortunadamente es frecuente que la valoración de la Amígdala sobre nuestra situación de seguridad no sea adecuada, debido a que carece de una perspectiva más amplia, carece de lógica o empatía. La Amígdala está directamente relacionada con situaciones traumáticas, registrando la información sensorial relacionada con esa experiencia traumática y respondiendo de forma similar a estímulos similares como si la experiencia traumática se estuviera repitiendo aunque no sea así. Esto explica porque a veces podemos “perder la cabeza” y tenemos reacciones de las que nos arrepentimos más tarde.

El neocortex es el lugar dónde residen ideas como “respeto a todos los seres humanos” o en el que desarrollamos el sentido de transcendencia. Si lo desconectamos es mucho más difícil, puede que incluso imposible que nuestro cerebro límbico actúe de forma no violenta.

Nuestras creencias y formas de interpretar lo que nos rodea influyen en nuestra percepción de la seguridad, por lo tanto nuestros procesos de pensamiento tienen mucho que decir a la hora de activar o desactivar la amígdala, tanto mayor será la desconexión cuanto mayor sea la percepción de amenaza. Durante la fase de tensión de un conflicto, es bastante probable que la amígdala esté activada, porque las partes en

conflicto se sientan amenazadas, o lo que es lo mismo, que las partes en conflicto sientan que la satisfacción de sus necesidades corren peligro y no están satisfechas. Es imprescindible que las partes en conflicto regresen a una estado de seguridad para que sus amígdalas se relajen.

### **Formas de gestionar un sistema nervioso en situación de estrés, por ejemplo durante un conflicto**

Son varios los estudios que han demostrado que recibir empatía es una de las maneras más efectivas de relajar la amígdala. En concreto, esto se traduce en tener a otro ser humano cerca, tranquilo, abierto y receptivo ante nuestra experiencia. Cuando esto sucede es más probable que percibamos al otro como alguien que nos ayuda, y por lo tanto se reduzca nuestra sensación de peligro. A partir de aquí seremos más capaces de ser conscientes de como nos sentimos y poder nombrar dichos sentimientos también calmará la activación de la amígdala al percibir esta que el neocortex vuelve estar implicado y haciéndose cargo de la situación.

## **Empatía como base de las interacciones humanas**

### **Definición de Empatía**

Hay muchas formas de entender la palabra empatía, de hecho podemos afirmar que es una palabra que contiene muchas ideas y procesos

La empatía es un proceso que comprende muchos aspectos fundamentales del ser humano. Los aspectos psicológicos, cognitivos y emocionales están intrínsecamente relacionados con la Empatía.

Desde un punto de vista psicológico estamos, al igual que todos los mamíferos, a “formar parte” de la experiencia de otro ser al que percibimos como similar o relacionado con nosotros. Esto nos facilita predecir su comportamiento, colaborar si fuera necesarios y establecer conexiones.

Desde un punto emocional, entrar en contacto con la experiencia de otro desencadena nuestras propias respuestas emocionales que pueden estimular el deseo de actuar de manera útil.

Desde un punto de vista cognitivo, nuestra comprensión de la situación puede ayudarnos a relacionarnos mejor con lo que la otra persona está experimentando, por lo tanto, tenemos más recursos para responder.

En resumen, podríamos decir que Empatía es la predisposición a “entrar” en la experiencia de otra persona con la intención de entenderla desde su punto de vista, sin juicio y con el deseo de ofrecer apoyo y cuidado.

### **El propósito y el papel de la empatía en la resolución de conflictos y los procesos de toma de decisiones**

El primer propósito de un enfoque empático en una situación de conflicto es reducir la activación del cerebro límbico para estar mejor preparados para una negociación constructiva.

Una vez que se ha llegado a ese primer objetivo en un grado suficiente, la empatía nos permite conectarnos con la realidad de la otra persona, no para estar de acuerdo, justificarla o resolverla, sino para identificar las Necesidades subyacentes al conflicto. Si de alguna manera podemos ir más allá de las ideas y creencias que las personas están expresando y conectar con las Necesidades que las subyacen, podemos evitar la “diferencia” y conectarnos con lo que nos une, es decir, nuestras Necesidades humanas comunes. Cuando estamos involucrados en el proceso de resolución de conflictos o toma de decisiones, algunos aspectos clave son:

- Identificar las creencias e interpretaciones de las personas y conectarlas con las necesidades subyacentes
- Reconocer y honrar el sufrimiento y la angustia de las personas
- Identificar y dar valor a las necesidades que están detrás del pensamiento y las emociones de las personas
- Crea estrategias que puedan cumplir con la mayor cantidad de Necesidades sin poner en peligro ninguna



La empatía es un proceso clave que nos permite hacer todas estas cosas de una manera efectiva y constructiva, sin embargo, el principal obstáculo para la Empatía es la idea de que alguien está “equivocado” y, por lo tanto, no se lo merece. Esta es una de las mayores dificultades en cualquier conflicto; cuando no se está dispuesto a ver la experiencia de la otra parte por considerarla incorrecta, ilegítima y esencialmente mala. Esto significa que no se está preparado para ver más allá de las creencias y percepciones propias y no se percibe la necesidad humana que está tratando de satisfacerse, aunque sea sobre una base de creencias que no compartimos y a un coste muy alto. No necesitamos estar de acuerdo con las creencias de las personas, pero es extremadamente útil cuando podemos ver que esas creencias están ahí para tratar de satisfacer una Necesidad y tal vez podamos ofrecer nuevas perspectivas para ampliar esas creencias desde el respeto por las Necesidades, no por las creencias mismas.

Este marco desde el que entender la empatía está directamente relacionado con la lógica del encuentro a la hora de abordar los conflictos y con la comprensión de la Noviolencia como construcción social del primer capítulo. Es lo que ayuda a las personas involucradas en el conflicto a tener una noción del “otro” diferente a la de la lógica de dominación. Cuando tratamos con otros que son similares a nosotros (los mismos objetivos, razones y métodos) o simplemente diferentes a nosotros (objetivos similares, pero por diferentes razones) es más fácil desarrollar la empatía. Cuando los otros son “oponentes” (objetivos no compatibles y / o en contra) es mucho más difícil actuar con empatía.

## El uso “protector de la fuerza”

### **Como responder de forma Noviolenta cuando las cosas no funcionan: El uso protector de la fuerza**

Cuando a pesar de hacer todo lo anterior todavía no vemos ningún resultado positivo, podemos hacernos algunas preguntas fundamentales para estar seguros de hasta que punto lo hemos intentado:

- ¿Hemos sido capaces de reducir el nivel de estrés?
- ¿Hemos identificado las necesidades de todas las partes involucradas? ¿Han confirmado que nuestro entendimiento es correcto?

- ¿Hemos dejado en claro que tenemos la intención de satisfacer las Necesidades de todos de la misma manera y con nuestras mejores capacidades y recursos disponibles?

Estas son preguntas autoreflexivas muy útiles para saber dónde nos encontramos. A estas preguntas le podemos sumar otras que nos ayudan a establecer si la negociación es posible (y que nivel de “dominación” o “encuentro” hay presentes en una posible negociación).

- ¿Tenemos acceso a todas las partes involucradas en el conflicto?
- ¿Están todas las partes comprometidas con la idea de tratar todas las necesidades como iguales?
- ¿Tenemos el tiempo y los recursos necesarios para pasar por un proceso de negociación antes de que haya algunas consecuencias graves?

Si la respuesta a las últimas 3 preguntas es “no”, puede que sea necesario recurrir al “uso protector de la fuerza”, lo que significa actuar de manera que puede implicar el uso de la fuerza, pero no de manera punitiva, sino como mecanismo para proteger lo que percibimos que está en peligro evitando dañar a alguien. Para lograr este tipo de acción, necesitamos que nuestro paradigma de acción esté firmemente asentado en la comprensión de que todas las acciones de la otra parte son intentos de satisfacer Necesidades, incluso si estas acciones nos resultan trágicas. No puede haber lugar a un paradigma que vea las cosas en términos de “correcto / incorrecto” y “castigo / recompensa”. Por lo tanto, no estamos actuando para castigar a las personas “malas”, sino que estamos actuando para proteger a los que están en peligro, de la mejor manera posible. Para que esto sea posible, hay requisitos previos.

- Tener nuestra neocortex conectado
- No identificar al otro como el “enemigo” sino más bien como el actor de una estrategia trágica que probablemente se ha construido sobre información inexacta, miedo, dolor, trauma y creencias que no le dan el mismo valor a toda Vida y a todas las Necesidades

## **¿Dónde está la frontera entre Empatía y tratar todas las Necesidades como iguales?**

Es muy importante recordar que Empatía no significa justificar acciones que causan sufrimiento. Aunque puedo entender las condiciones que hacen que una determinada estrategia tenga lugar, no tengo que aceptar la estrategia. Es importante recordar que todas las Necesidades son iguales, no solo las Necesidades de aquellos con quienes tratamos de empatizar, sino también las nuestras. Cuando nuestras necesidades no se cumplen tenemos el mismo derecho que cualquier otra persona para expresar esto y solicitar la negociación (habiendo dado respuesta afirmativa a las tres primeras preguntas de esta sección). Si la negociación no es posible, porque, por ejemplo, las otras partes no consideran nuestras necesidades como iguales y existe una clara situación de desequilibrio de poder, entonces tenemos la responsabilidad de satisfacer nuestras Necesidades de la mejor manera posible a nuestro alcance. A veces, esto significa no poder satisfacer las Necesidades de los demás en un primer momento tanto como quisiéramos porque no estamos en condiciones de entenderlos o ayudar a satisfacer sus necesidades de la manera en que ellos quisieran. Tendremos que crear las condiciones para entenderlos mientras tratamos de proteger nuestras necesidades bajo un enfoque no violento (capítulo 1) que no sigue la lógica de dominación (eliminando o sometiendo al otro). Protegeremos nuestras necesidades al tiempo que “forzaremos” las condiciones para una negociación empática (teniendo siempre presente la lógica de negociación o encuentro, incluso aunque a veces parezca que solo podemos proteger nuestras necesidades). Esta es la forma en que casi todos los movimientos noviolentos que luchan por el cambio social deben seguir, cuando los “otros” no reconocen sus Necesidades como iguales. Esto es lo que guía estos movimientos en una situación de confrontación (capítulo 1) con el otro.

# QUÉ Y CÓMO DECIDIR

Estamos tomando decisiones constantemente. La mayor parte de las decisiones no se consideran como tales. Cuando caminamos no pensamos conscientemente dónde vamos a poner el pie. Sin embargo, ponemos el pie en la parte seca y no en el charco. Estamos tomando decisiones que no sabemos que estamos tomando. A veces, no nos damos cuenta de que estamos decidiendo porque son decisiones muy repetitivas, o situaciones en las que no nos detenemos a analizar las alternativas porque ya lo sabemos (decidimos detenernos y no cruzar la calle cuando hay automóviles circulando en ella sin pararnos a pensar todos los días que si continuamos probablemente tengamos un problema). Y en otras ocasiones, simplemente no tomamos una decisión explícita porque consideramos que la decisión a tomar no merece dedicarle mucha energía. Por supuesto; no todas las decisiones que tomamos son iguales ni tienen las mismas consecuencias. Proponemos aquí analizar las decisiones que tomamos en nuestros grupos o comunidades distinguiendo en el fondo y la forma, el qué y el cómo: es decir, el tema sobre el que estamos decidiendo, y la forma en que decidamos.

## Qué estamos decidiendo: El tipo de decisiones en función de las consecuencias en el grupo.

La influencia de nuestra decisión en la identidad del grupo, el número de veces que tendremos que enfrentar las mismas decisiones o decisiones similares, el nivel de acuerdo o adherencia que se necesita, cuántas personas se ven afectadas por nuestra decisión, etc... son diferentes aspectos que pueden ayudarnos a definir qué tipo de decisión debemos tomar:

- **Decisiones estratégicas:** decisiones que normalmente guardan relación con los fines y objetivos del grupo, o la identidad del grupo. Afectan a toda la comunidad o grupo. Suelen ser decisiones a largo plazo y no se repiten con frecuencia (no estamos decidiendo sobre cosas similares que ya decidimos). Las consecuencias suelen ser altas y no son tan fáciles de cambiar después de tomar la decisión.

- **Decisiones tácticas:** Son decisiones que pueden ocurrir con mayor frecuencia, y la información o experiencia previa suele ayudar en el proceso de decisión real. Las consecuencias pueden minimizarse de alguna manera si la decisión no fue buena.

- **Decisiones operativas:** Están más relacionadas con rutinas, procedimientos que ya son conocidos, no afectan los objetivos (al menos no de forma aislada, puede que muchas decisiones operativas si afectan a una parte más esencial de un grupo) y tienen que ver más con la vida diaria del grupo.

	Consecuencias	Repetición	Energía invertida
Estratégica	Alta	Baja	Alta
Táctica	Media	Media	Media
Operativa	Baja	Alta	Baja

En los grupos se trata por lo general de tomar decisiones que impliquen las mejores consecuencias y el menor uso de energía (en grupos, la energía suele ser una cuestión de tiempo y recursos humanos), sabiendo que un alto nivel de consecuencias generalmente requiere más inversión de energía. El problema aparece a veces al identificar cuán importante es la decisión y cuánta energía se tiene para invertir en ella. Algunas preguntas que nos ayudan a establecer el nivel de la decisión a tomar:

- ¿Mi grupo va a cambiar significativamente después de tomar la decisión?

- ¿Cuántas personas se ven afectadas por esta decisión?

- ¿Cuántas veces vamos a enfrentar decisiones similares o similares?

- ¿Nos ayudará esta decisión a tomar decisiones en el futuro?
- ¿El proceso de tomar esta decisión va a reforzar la dinámica del grupo?

## Cómo decidimos: Decisiones Formales y no-formales

Tal y como hemos visto, los grupos toman decisiones todo el tiempo. La mayoría de estas decisiones no siguen un patrón o método explícito para ser tomadas (especialmente aquellas relacionadas con los niveles tácticos y operativos) o puede que ni siquiera sean consideradas como decisiones (decisiones no formales). Sin embargo, otras decisiones siguen patrones explícitos o requieren métodos específicos de cómo hacerlo (decisiones formales). El primer nivel (el no formal) suele ser una forma de ahorrar energía y con menor participación (ya que necesita menos “recursos humanos”). Y el segundo abre la ventana para una mayor participación y asegura que el grupo es consciente de que ha tomado una decisión

### **Decisiones No-formales o decisiones economizadoras**

La mayoría de las decisiones no formales se toman para ahorrar energía, avanzar más rápido o evitar argumentos irrelevantes. A medida que los grupos de trabajo se vuelven más operativos, toman más decisiones no formales. Este es el lado positivo de las decisiones no formales. El problema con las decisiones no formales surge cuando se usan en exceso en grupos que aún no son están muy cohesionados o cuando estas decisiones se toman para manipular y camuflar las decisiones. Aunque las decisiones “manipulativas” no formales se destacan más (si se detectan) porque causan alarma, en la mayoría de los grupos son mucho menos frecuentes que las que realmente resultan “economizadoras”.

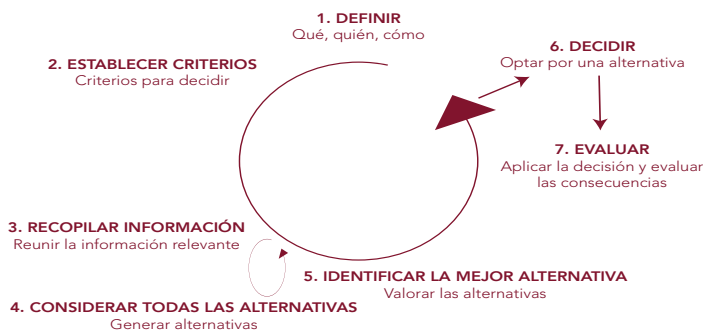
	Cuándo se pueden utilizar	Cuándo no se deben utilizar
<p><b>PREGUNTA POR NEGATIVO.</b></p> <p>"¿Alguien se opone?" "¿Algún desacuerdo?" Si nadie responde en un periodo corto de tiempo la discusión avanza</p>		<p>Cuando las decisiones requieren reflexión colectiva y tiempo para ser asimiladas.</p> <p>Cuando las relaciones se basan en el miedo o cuando el grupo tiene una organización vertical. En este caso, las decisiones se toman sin que el grupo esté involucrado (las personas en posiciones subordinadas probablemente no muestren desacuerdo con las personas en posiciones más altas).</p>
<p><b>SUPUESTO POR NEGATIVO.</b></p> <p>Se da por supuesto que si alguien se opone lo dirá y si no, se sigue adelante.</p>	<p>Es un procedimiento útil y rápido en:</p> <p>Grupos pequeños que son operativos.</p> <p>Cuando hay confianza mutua.</p> <p>Cuando hay un cierto grado de identificación con el grupo.</p>	<p>Al tomar decisiones importantes (cuando es importante conocer las consecuencias).</p> <p>En el caso de la sincronicidad en parejas, la percepción de los dos que responden dará el nivel de adhesión a la decisión (si los dos no son estigmatizados, se considerará la voz de la mayoría).</p>
<p><b>SINCRONICIDAD POR PAREJAS</b></p> <p>"¿Priorizamos este punto?" "Sí, sí" (dos personas responden al mismo tiempo mientras el resto permanece callado). Se asume que el grupo acepta.</p>		

	Cuándo se pueden utilizar	Cuándo no se deben utilizar
<p><b>HECHOS CONSUMADOS</b></p> <p>un individuo o un grupo pequeño toma la decisión de forma implícita y el grupo se encuentra con una decisión ya tomada</p>	<p>Debe haber confianza entre los miembros del grupo</p> <p>Cuando este tipo de decisiones no siempre las toman las mismas personas</p> <p>Cuándo la experiencia de esta fórmula ha sido útil en ocasiones anteriores</p> <p>Cuando está claro que el individuo o el pequeño grupo no está siguiendo sus propios intereses</p>	<p>Cuándo la decisión solo favorece al que toma la decisión</p> <p>Cuándo quienes los que toman la decisión no tienen la credibilidad del grupo</p>



## Decisiones formales: El proceso de toma de decisiones

Las decisiones formales son lo que generalmente entendemos por decisiones. Hablamos de decisiones formales cuando el grupo es consciente colectivamente del proceso de toma de decisión. Esto es más frecuente en decisiones de tipo estratégico y táctico. Este tipo de decisiones suelen seguir un patrón explícito que debe crearse, y esto es lo que llamamos el proceso de toma de decisión. En un grupo, el patrón explícito suele seguir el modelo racional para tomar una decisión: definir la situación, reunir información, establecer criterios, considerar todas las alternativas, evaluar la mejor alternativa, decidir, aplicar la decisión y evaluar las consecuencias. Como facilitadores, es importante entender todos de estos pasos y ver el trabajo específico que se necesita para cada uno de ellos. Aunque estos pasos son un proceso lineal, puede suceder que retrocedamos y avancemos en algunos de ellos, siempre antes del momento de “decisión”



### 1. Definir

Cada proceso de toma de decisiones (cuando ya es explícito) tiene una primera etapa en la que se deben definir algunos elementos importantes:

- ¿Qué estamos decidiendo? El tipo de decisión (estratégica, táctica, operativa).
- ¿Quién decidirá? Se identifica quién tomará la decisión, en función del contexto, del tipo de organización, al tipo de decisión (las decisiones estratégicas en las organizaciones democráticas generalmente requieren que la implicación de un gran número de personas sino todas)).
- El método: ¿Cuál es el método final que seguiremos? (ver la tabla a continuación con los métodos para tomar una decisión).

La decisión real de tomar una decisión puede ser más importante que la decisión en sí misma. En muchas ocasiones, el verdadero poder radica en elegir las decisiones que se deben tomar, quién lo hará y cómo.

## 2. Establecer criterios

Antes de iniciar el proceso de identificación y generación de alternativas, se recomienda pensar en los criterios que usaremos para tomar la decisión. Si tenemos que elegir nuestro proveedor de alimentos, podemos tener criterios económicos (el más barato), sociales (el que respeta más los derechos de los trabajadores) ambientales (alimentos ecológicos), etc. Si lo hacemos después de elegir las alternativas, puede suceder que los criterios estén influenciados por las alternativas que tenemos (dependiendo de los intereses personales en cada una de las alternativas. Por ejemplo, después de identificar a los proveedores de alimentos, hay uno que me gusta en Francia, y propongo entonces criterios geográficos: empresas francesas solamente).

## 3. Recopilar información

En un proceso racional perfecto, sin límites de tiempo, la recopilación de información podría llevar mucho tiempo (conocer todos los problemas que afectan la decisión es clave para generar mejores alternativas y elegir la mejor). Por lo general, existen diferentes restricciones para poder alcanzar el nivel perfecto: tiempo, intereses, disponibilidad de información... Aquí, es importante identificar la información que es relevante y encontrar un equilibrio entre la cantidad de información que necesitamos y la cantidad de recursos que podemos gastar buscando esa información.

#### 4. Considerar todas las alternativas:

Para poder tomar una decisión necesitamos tener alternativas. A veces las alternativas simplemente están ahí: “Nos están pidiendo que participemos en un proyecto. ¿Lo hacemos? ” (Dos alternativas: Sí o No). A veces tenemos que generar esas alternativas (incluso con la ayuda de “expertos” externos si es necesario): Al decidir qué actividades debe realizar un grupo, primero generamos la lista de todas las actividades que se pueden hacer “Pensemos en las actividades que podríamos hacer”. El carácter de la reunión para tomar la decisión es completamente diferente si las alternativas se dan en una lista cerrada o si deben generarse.

Para generar alternativas, es importante no mezclar las opiniones y la valoración de estas alternativas cuando son sugeridas (especialmente si se hace en una sesión grupal). Es importante diferenciar entre proponer alternativas y evaluar alternativas, para dar opción a una mayor creatividad en el grupo.

La lluvia de ideas es un mecanismo que permite proponer sin criticar. El debate libre suele simultanear proposición y valoración, y a veces es necesario trabajar el conjunto de alternativas para agruparlas en relación a algún tipo de criterio.

Técnicas para organizar las alternativas	
<b>Agruparlas</b>	Agruparlas por semejanza o proximidad: cuando hay muchas puede ser interesante agruparlas para tener un mapa más claro de todo lo que se ha propuesto. Por ejemplo, en las decisiones sobre una campaña informativa se pueden agrupar aquellas alternativas en las que se necesitan profesionales externos
<b>Reconocer la incompatibilidad en la formulación</b>	Para evitar un debate inútil sobre alternativas que son perfectamente compatibles o que incluso mejoran al articularlas, conviene relacionarlas y presentarlas agrupadas, distinguiéndolas de las que son incompatibles entre sí. Celebrar una fiesta multitudinaria y ahorrar dinero pueden parecer alternativas incompatibles en una discusión, sin embargo pueden articularse haciendo que las personas invitadas traigan la merienda. Utilizar el salón de un piso pequeño y celebrar una fiesta multitudinaria sí son alternativas incompatibles.

<b>Diferenciar entre causalidad y necesidad</b>	Detectar relaciones de causalidad o necesidad: en ocasiones unas alternativas son condición de otras, por lo que no pueden presentarse en paralelo y menos como excluyentes. Primero se decide si vamos o no, después quiénes y luego dónde.
<b>Dar relevancia</b>	Con frecuencia es conveniente distinguir aquellas alternativas más significativas o necesarias de las que son complementarias o secundarias.

## 5 Valorar las alternativas

Este es el momento en que el grupo analiza las ventajas y desventajas de las alternativas más relevantes. También debemos examinar cuán arriesgada o factible es cada alternativa. En el discusiones abiertas la valoración suele mezclarse con la proposición de alternativas

- Numerar las alternativas con una lista de ventajas y desventajas para cada una de ellas es muy útil.
- Vincular las alternativas a la viabilidad y el interés también es muy útil.

Los pasos 1 a 5, y especialmente los pasos 3 a 5, pueden ir y venir: podría aparecer información nueva que abra nuevas alternativas o podríamos identificar cosas que hacen imposible el método que elegimos al principio. Pero ojo!!!! Los cambios o modificaciones en este "proceso lineal" son muy costosos en términos de energía dentro de los grupos y, por lo tanto, deben ocurrir solo cuando sea necesario (cambiar con frecuencia puede terminar desacreditando por completo el proceso de toma de decisiones y se reduce la posibilidad de que se cumpla lo que se decida)

Dos reglas simples para guiar los posibles cambios y mantener la "salud" del grupo:

**Mantener la legitimidad:** los cambios en los pasos 1 y 2 deben mantener la legitimidad. Qué, quién y cómo no se puede cambiar a menos que se haga, en el mismo o en superior nivel en el que fueron definidos (por las mismas personas o por ellas y más), y nunca en un nivel inferior de legitimidad. Si fue un acuerdo de la asamblea general, la asamblea

general debe aprobar los cambios, o si fue un acuerdo de un grupo de trabajo, el mismo grupo de trabajo o en algunos casos la asamblea general (que potencialmente tiene un mayor nivel de legitimidad) podría cámbialos; “Hay una comisión (quién) creada para decidir el proveedor de alimentos (qué y el cómo es por delegación), pero luego la comisión identifica que todas las alternativas son demasiado costosas y afectará el presupuesto general, y devuelven la decisión a la asamblea general (cambio en “quién” y “cómo”).

**Minimizar las propuestas de último minuto:** con bastante frecuencia, después del paso 5, alguien viene con otra “gran” alternativa. Esta alternativa puede parecer muy atractiva porque es nueva en comparación con las otras que son “viejas” (no “sufrió” todo el proceso de haber sido evaluada, discutida, etc.) y sin ser realmente evaluada, se aprueba. Esto puede suceder especialmente cuando el proceso de evaluar alternativas y elegir la mejor fue difícil. El riesgo es que si la última gran alternativa no es realmente buena, costará mucha energía y si “las propuestas de último minuto” ocurren con frecuencia, disminuirá el compromiso futuro en los pasos 3 y 4 para otro proceso de toma de decisiones.

## 6 Decidir

Esta es la parte del proceso que es considerada como la decisión misma. Es el momento que equivale a votar, responder a la pregunta, expresar consentimiento o negarse. Usamos el método y los criterios que habíamos establecido para tomar la decisión. Después de tomar una decisión, es muy importante confirmar que está claro para todas las personas y que todas entendieron lo mismo.

## 7 Aplicar la decisión y evaluar

Una decisión no puede considerarse completa hasta que de hecho no se lleva a cabo. La táctica del “sí, sí, claro” se basa en consentir decisiones precisamente porque se sabe que no se van a llevar a cabo.

El grupo puede participar en todo el proceso de la toma de decisiones o en parte. Sin embargo, no siempre es fácil descifrar cuestiones como quién propone las decisiones, si todas las personas pueden proponer decisiones, quiénes presentan o generan las alternativas, si las personas que proponen son las que ejecutan o no, cómo se validan las decisiones, etc.

## Métodos formales:

	Ventajas	Riesgos	Cuándo emplearlo
<b>Delegación</b>			
La iniciativa y la toma de decisión final se desplaza explícitamente del grupo a una parte del mismo o a un individuo			
<b>Una persona</b>	<p>Puede acelerar el proceso.</p> <p>Reduce la energía invertida.</p>	<p>Se utiliza para.</p> <p>La decisión no sigue la línea de trabajo habitual del grupo, sino la línea de trabajo personal de quién la toma.</p> <p>Existe la sensación de que la decisión solo beneficia a quien toma las decisiones.</p> <p>La información no es compartida.</p>	<p>Si las relaciones son positivas entre los miembros del grupo.</p> <p>Hay una atmósfera de confianza y un alto nivel de identificación con el grupo</p> <p>Quien/quienes toman la decisión tiene un alto nivel de legitimidad.</p> <p>Hay una experiencia pasada positiva en relación al método.</p>
<b>Un pequeño grupo</b>			

Ventajas	Riesgos	Cuándo emplearlo
<b>Votación</b> Dos o más alternativas son identificadas y el grupo vota su preferencia		
<b>Mayoría absoluta</b> >50% votos	<p>Se puede dar una sensación de ganador-perdedor ganador genera una dinámica competitiva que dificulta la cohesión y la participación.</p> <p>Genera escasa adherencia en las partes "perdedoras".</p>	<p>Es una buena idea usar este sistema cuando la decisión se considera menos relevante cuando nadie se siente incómodo si el grupo no elige su opción.</p> <p>Cuando es difícil resolver un desacuerdo y cuando todas las alternativas se han discutido a fondo.</p>
<b>Mayoría relativa</b> La opción resultante es la que obtiene un voto más que el resto.	<p>Puede acelerar el proceso.</p>	<p>Después de no haber alcanzado un consenso, para evitar un número reducido de vetos.</p> <p>Para decisiones estratégicas (mezcladas con tratar de llegar a un consenso).</p>
<b>Mayoría amplia</b> más del 75% o el 80% de los votos	<p>Mayor adherencia a la decisión tomada</p>	<p>Puede ser difícil de alcanzar (si se combina con consenso, este riesgo se minimiza)</p>

	Ventajas	Riesgos	Cuándo emplearlo
<p><b>Unanimidad</b> 100% de los votos</p>	<p>Puede acelerar la toma de decisiones especialmente en decisiones no relevantes (o en procesos donde hay espacio para la deliberación y un alto nivel de acuerdo, sin posiciones de veto).</p>	<p>Bajo nivel de adhesión o consenso débil (especialmente si fue una opción de "sí" "no"; la unanimidad se alcanza más debido al costo de la oposición que al nivel real de adhesión a la opción elegida).</p> <p>Puede tomar más tiempo y consumir energía y homogeneizar el grupo and it homogenizes the group</p>	<p>La unanimidad en las decisiones formales es más significativa cuando hay más opciones disponibles que cuando solo se trata de elegir "sí" o "no".</p>
<p><b>Múltiples opciones de votación</b> Todos pueden votar todas las opciones usando al menos 3 niveles de adhesión a cada opción: Sí, No, no es mi opción, pero no la rechazo.</p>	<p>Da una mejor idea del nivel de adhesión a la decisión.</p> <p>Permite identificar si "las partes que pierden" no son siempre las mismas</p> <p>Mínimiza las posiciones de veto</p> <p>Contribuye a las lógicas de encuentro<sup>17</sup></p>	<p>No resuelve completamente las situaciones de veto.</p> <p>Dependiendo de cómo lo usemos, puede llevar a decisiones que no están en contra de cualquier posición, pero que realmente no son apoyadas por nadie.</p>	<p>Se puede utilizar en un proceso de consenso (como parte del proceso), para simplificar las opciones o para hacer que el nivel de cumplimiento de cada opción sea más visible.</p> <p>Es muy útil en decisiones reiterativas donde la adhesión a las diferentes opciones es muy similar (Ej: El día de la reunión: viernes o sábado)</p>

17. Siguiendo la clasificación de la lógica del conflicto aplicable también a las lógicas de interacción en los grupos: Dominación, negociación, encuentro.



Ventajas	Riesgos	Cuándo emplearlo
<b>Consenso</b>		
<p>El consenso es un proceso de construcción colectiva que pretende conseguir una posición con la que todo el mundo se sienta identificado</p>		
<p><b>Consenso absoluto</b></p> <p>Podría ser similar a la unanimidad, pero el proceso para alcanzarlo será diferente (ya que todos construyen las posiciones finales)</p>	<p>El consenso le da la misma importancia al resultado final y al proceso utilizado para alcanzar ese resultado.</p> <p>Utiliza todas las posiciones como punto de partida para construir una posición con la que todos estén de acuerdo.</p> <p>Tiene más posibilidades de crear adherencia que las decisiones tomadas por las mayorías.</p> <p>Ayuda a evitar la creación de minorías marginadas.</p>	<p>En asuntos considerados esenciales en la existencia del grupo.</p> <p>En decisiones que requieren una gran adherencia debido a un alto nivel de interdependencia o porque se la decisión requiere un esfuerzo de todos los miembros (frecuencia de las reuniones, propuesta para iniciar una huelga indefinida).</p> <p>En mínimos (asistencia, tareas esenciales, algunas normas).</p> <p>En asuntos que tienen un valor emocional considerable para el grupo o parte del grupo.</p>
<p><b>80% de consenso</b></p> <p>Podría ser similar a una gran mayoría, pero el proceso para alcanzarlo será diferente (ya que la posición final se construye teniendo en cuenta todas las posiciones)</p>	<p>Si todas las decisiones se toman por consenso, el potencial del grupo podría verse disminuido (si una de las partes no desea alcanzar tal consenso, el grupo solo puede tomar decisiones que sean fáciles de acordar, que pertenecen a menudo al campo de lo pequeño y obvio).</p> <p>Posiciones finales pueden ser aquellas en las que nadie está en total desacuerdo, pero nadie realmente quiere.</p>	

## Del proceso ideal de toma de decisiones racionales al marco racional del proceso y el papel de la intuición

Por lo general, el “proceso racional” descrito anteriormente, si se realiza sin restricciones (teniendo todo el tiempo posible, para recopilar toda la información, para verificar todas las alternativas y todas las consecuencias de todas las alternativas, con todo el mundo informado, con un objetivo claro y sin condiciones de contexto) proporcionará decisiones casi perfectas. Pero estas condiciones ideales no se dan nunca, y los grupos usan más lo que se llama el proceso “racional acotado” lo que significa que siguen un proceso racional, pero condicionado y restringido por el contexto. Estas restricciones pueden estar relacionadas con:

- **Condicionantes materiales: Recursos:** el tiempo es el más frecuente, pero también hay que tener en cuenta el acceso a la información, el conocimiento o la experiencia para evaluar la situación completa.
- **Condicionantes no materiales: Emociones:** Las relaciones entre los miembros del grupo, las alianzas implícitas o explícitas, las simpatías y las antipatías, etc., se utilizan para influir en todo el proceso de toma de decisiones.

A menudo, algunas de estas condiciones empujan a los grupos a tomar decisiones en un tiempo muy limitado o en una situación no ideal. En esas ocasiones también es bastante común escuchar el “siguió su intuición”, “Fue tomado por intuición”. Esta intuición a menudo es el registro histórico a partir de experiencias previas de los pasos 1 a 5 en la conciencia implícita del grupo, es su trabajo previo y experiencia de vida (que podría no tenerse en cuenta conscientemente) lo que guió su proceso de toma de decisiones.

## La toma de decisiones en la práctica

### La legitimidad de la decisión:

A lo largo de la vida de un grupo se toman miles de decisiones. Mantener un alto nivel de legitimidad en la forma en que el grupo toma las decisiones es un buen indicador de la buena salud del grupo.

De alguna manera, cada decisión tomada debe ser legitimada y la legitimidad aumentará si las cosas se hicieron con cuidado:

- **Legitimidad de la renuncia:** cuando las personas defienden métodos o propuestas que no son las que les beneficiarán directamente, simplemente porque son más justas para el grupo. Si esto sucede en las decisiones tomadas por delegación (el grupo o la persona que tiene la responsabilidad de decidir esto) aumentará su nivel de legitimidad y, por lo tanto, aumenta también el nivel de legitimidad de la decisión.
- **La oportunidad de estar informado:** Compartir información y / o tener acceso a la información utilizada en el proceso de toma de decisiones también aumentará el nivel de legitimidad. Una persona puede decidir que prefiere no estar involucrada porque no tiene tiempo, pero sabe que podría. Esto debería tener en cuenta no solo la disponibilidad de la información, sino también el espacio y los canales para estar informados.
- **Transparencia-visibilidad:** hacer que el proceso sea visible, especialmente cuando hay una delegación en grupos más pequeños para hacer ciertas tareas (definir el método para tomar la decisión, dar una propuesta de criterios ...), para que cualquiera pueda verificar cómo funciona aumentará el nivel de legitimidad.
- **Confianza en el pasado exitoso:** haber tomado buenas decisiones en el pasado y haber realizado buenos procesos de toma de decisiones siempre dará legitimidad al proceso y aumentará la confianza en el grupo. Confianza en construir de nuevo y no en pedir.

# Consejos para el grupo y para la facilitación

Algunas ideas que no hay que perder de vista en la práctica de la toma de decisiones en grupo:

- La gran mayoría de las decisiones en el grupo se toman sin conciencia colectiva clara de que es una decisión. Además la gran mayoría se toman sin conflictos explícitos, incluso en los grupos más problemáticos. Sin embargo, los conflictos hacen conscientes las decisiones, por eso los procesos de decisión se representan más conflictivos de lo que en realidad son.
- A menudo, los conflictos en la toma de decisiones sirven para mejorar el sistema mismo de toma de decisiones, no hay que olvidar que en general los grupos no nacen con un sistema definido de toma de decisiones, sino que éste se va modificando y evolucionando en la historia de cada grupo. También los conflictos mal resueltos pueden ir bloqueando el sistema de toma de decisiones hasta inmovilizar al grupo.
- Algunos miembros no tienen acceso al código en el que se toman las decisiones y, por lo tanto, no participan porque no entienden (decisiones sobre presupuestos, inversiones, historia del grupo, contenidos muy especializados, etc). Este fenómeno se agudiza en grupos muy heterogéneos (consejos escolares, comunidades de vecinos).
- Las decisiones que se toman con escasa participación tienen más dificultades para obtener adhesión por parte de los miembros del grupo. En las decisiones clave, que requieren un alto nivel de implicación por parte del grupo, es importante aumentar la participación, aunque ello suponga más esfuerzo.
- La manipulación de las decisiones para beneficio de una persona o de un sector del grupo deja una larga sombra tras de sí cuando es desenmascarada, pues afecta a la confianza básica -ingrediente imprescindible de un grupo inteligente-.
- Muchas veces se producen cortocircuitos entre la toma de decisiones y la toma de decisiones de la toma de decisiones. "Deberíamos estar todos para poder decidir esto", "no estaba en el orden del día, luego no se

puede decidir”, “esta decisión es importante, no aceptaré otra fórmula que no sea el consenso”, “¿qué votamos: la propuesta o si se puede presentar la propuesta?”. Los cortocircuitos pueden producirse porque es una situación nueva y no está regulada explícita o implícitamente, o pueden estar provocados por las partes presumiblemente “perdedoras” de la decisión que se va a tomar. En este segundo caso conviene prevenir, aclarando el sistema de toma de decisiones antes de que se produzca la discusión sobre la decisión misma.

- El sentido, la razón de ser del grupo, actúa como el mejor “lubricante” en el proceso de toma de decisiones. Si las personas se identifican con el sentido del grupo, el proceso de toma de decisiones se hace mucho más fácil. El grupo se permite una mayor proporción de decisiones no formales y recela menos del papel de los intereses y privilegios particulares en la toma de decisiones, en la medida que ve avanzar el grupo hacia sus objetivos colectivos. El sentido del grupo permite tomar una perspectiva suficientemente amplia y global como para no distraerse en exceso con pequeñas diferencias de acento en las decisiones.
- Los grupos inteligentes no sacrifican en sus decisiones el poder experto (el criterio de las personas que más saben del asunto a decidir) en aras de un igualitarismo ramplón, pero a cambio exigen a las personas expertas que socialicen y compartan sus criterios y conocimientos.
- Cuando la decisión se hace más difícil de la cuenta, casi siempre el problema es otro diferente al que se manifiesta en la decisión que se está tomando. Los problemas de protagonismo, las secuelas de conflictos anteriores, los problemas de poder o la percepción de infravaloración suelen empañar los procesos de toma de decisiones.
- La urgencia y la fatiga son dos poderosos aceleradores de la toma de decisiones. Es más fácil discrepar al principio de una discusión que tras siete horas ininterrumpidas de negociación. Las decisiones con fatiga se toman más rápido, simplificando y huyendo de la complejidad. A veces es útil (cuando la complejidad es irrelevante para la decisión), a veces no.
- Por último, los procesos de toma de decisiones son altamente sensibles a factores ajenos a la toma de decisiones misma tales como la confianza del grupo, el humor, los fracasos o éxitos recientes, los hábitos, las expectativas de éxito, etc.

# Consejos para la facilitación en los procesos de toma de decisiones

## ¿Qué tenemos que hacer como facilitadores al construir y gestionar una toma de decisiones?

El facilitador/a no toma las decisiones

El facilitador conoce los diferentes mecanismos y métodos para tomar decisiones (el cómo) y ayuda al grupo a aclarar (si es necesario) el nivel de relevancia de la decisión (el qué: estratégico, táctico, operativo), pero al final es el grupo quien define el nivel de relevancia de la decisión.

El facilitador contribuye a facilitar el proceso de toma de decisiones (puede ayudar a sugerir o contribuir a organizar el método, cuando se trata de una decisión explícita en un proceso formal).

El facilitador intenta conocer los diferentes tipos de decisiones tomadas en el grupo (qué y cómo) para:

- Para que el modo sea visible (si es necesario): el grupo está al tanto de lo que están decidiendo.
- Para usar y compartir esta información en una estrategia de prevención de conflictos: Si el grupo está tomando muchas decisiones "economizadoras" o muchas decisiones de "negociación", ha de verificar la situación de las minorías con estas decisiones: ¿Son siempre las mismas minorías? ¿De verdad están de acuerdo?

El facilitador ayuda a organizar las alternativas: es capaz de agrupar ideas, reconocer incompatibilidades e identificar relaciones entre causalidad y necesidad evitará muchas discusiones dentro del grupo. Pero no es el que está creando alternativas (o no es su función principal)

Las decisiones siempre están relacionadas con la dinámica de todo el grupo (motivaciones, emociones, interacciones, liderazgos, conflictos...) y un facilitador no puede ver un proceso de toma de decisiones como algo aislado del resto de la dinámica del grupo.

# REUNIONES Y ASAMBLEAS<sup>18</sup>

Las reuniones son una de las actividades más frecuentes en los grupos. Para trabajar juntos en un momento u otro tendremos que reunirnos; para compartir, para organizar, para pensar juntos. Dedicamos este capítulo a dar pautas y pistas sobre cómo deberían funcionar las reuniones, pensando en el modelo ideal de una reunión y en todos los pasos y elementos que deberían tenerse en cuenta. La primera consideración a la que debemos prestar atención es que la reunión no es tan solo el momento en que el grupo está junto intercambiando ideas, planificando y organizando. Necesitamos pensar en las reuniones como lo que sucede antes, durante y después de ese encuentro.

## Antes: Diseñando y preparando la asamblea

El éxito o el fracaso de una asamblea depende en gran medida de cómo se haya preparado. Aunque la preparación cuidadosa no garantiza el éxito (recuerde que las diferentes dimensiones del grupo incluidas en este manual siempre afectarán lo que ocurra durante la reunión, ya que la reunión es solo un momento más de la vida del grupo), las posibilidades de que la asamblea vaya bien aumentan cuando se planifica por adelantado

La preparación de una reunión o una asamblea consiste en:

1. Diseñar las pautas o el orden del día:
  1. Qué problemas tenemos, que vamos a trabajar y qué esperamos de cada punto.
  2. Cuando hablaremos (durante la reunión) sobre cada tema y cuánto tiempo usaremos.
  3. ¿Cómo vamos a trabajar cada tema? ¿Qué técnicas utilizaremos?

---

18. Capítulo elaborado a partir de: “*La guía para las asambleas*” Fernando Cembranos y Marta Pascual. De la Comisión de Educación ambiental y Participación de Ecologistas en Acción: *Libros en Acción*. “*Grupos Inteligentes*” Cembranos, F. and Medina, J.A. Editorial Popular; y de nuestra propia experiencia organizando y preparando asambleas.

2. Hacer todo el trabajo previo (convocar la reunión, preparar materiales, solicitar sugerencias ...)

3. Decidir quién estará a cargo de coordinar, facilitar y moderar la participación

## Consejos para diseñar

<b>Qué</b>	En los grupos democráticos, todos deben tener la oportunidad de proponer temas para la asamblea, aunque eso no significa que todos en el grupo tengan que participar en su preparación.
	Las técnicas para abordar los problemas y la mecánica de la reunión ha de ser clara para que le resulte sencilla a todos los miembros del grupo.
	Debemos saber quien prepara la asamblea.
	Que tipo de puntos abordamos y que esperamos alcanzar en cada uno de ellos (educativo, informativo, deliberativo, reflexivo, decisorio ..).
	Para seleccionar los puntos que han de ir en el orden del día es importante combinar lo urgente y lo importante. Los grupos con tendencia a abordar solo lo urgente suelen perder el foco..
	No debemos olvidar que hay temas que es mejor tratar fuera de la asamblea (por no ser relevante para todos, por ser algo delegado, ..)
Si hay algo importante, pero no urgente, que no ha podido ser incluido, hacer explicito que no es algo olvidado, sino que está temporalmente en la "nevera" y aclarar cuando va a ser tratado.	



<p><b>Cuándo</b></p>	<p>No solo es importante el tiempo dedicado a cada tema, sino su orden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para mezclar el tipo de temas a fin de hacer que el conjunto fluya.</li> <li>• Decidir si los temas más extensos están al principio o al final (lo mismo con los temas urgentes e importantes).</li> <li>• Distribuir los temas para que el protagonismo se comparta de manera equitativa.</li> <li>• Recordar que al principio y al final de la reunión, las posibilidades de tener menos personas son mayores. Puede ser útil comenzar con un tema de calentamiento (algo ligero o algo que fomentará la participación).</li> </ul>
	<p>Adaptar la hora y el día según la relevancia de la reunión: El momento en el que tenga lugar la reunión, puede influir de forma clave sobre su desarrollo. Las reuniones a última hora de la tarde o la noche, o el último día de la semana no suelen ser los mejores momentos si necesita una atmósfera positiva y creativa.</p>
<p><b>Cómo</b></p>	<p>Cada tema necesita ser tratado de una forma específica (Una información, deliberación o la toma de una decisión necesitan diferentes procedimientos)</p>
	<p>Decidir el procedimiento para cada punto requiere saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como será presentado</li> <li>• Como afecta a los participantes y que tienen que decir al respecto</li> <li>• Cómo se toma la decisión (si la hay)</li> <li>• Como cerrar el tema</li> </ul>

## Consejos para el trabajo previo a la reunión

<b>Convocar</b>	<p>A quién convocar:</p> <p>Asegurarse de que las personas que tienen que informar o participar en un punto concreto van a acudir a la reunión.</p> <p>Todas las personas que han de ser convocadas lo son realmente.</p>
	<p>Información clara y completa: fecha, hora de inicio, hora de finalización (cuánto tiempo durará la reunión), lugar, temas (agenda: a veces debemos ser muy específicos sobre cada punto, incluido lo que esperamos de cada punto, si hay previsto tomar alguna decisión ).</p>
	<p>Cómo: correo electrónico, carteles, prensa, correo tradicional, etc. (adapte los canales a las personas convocadas a la reunión).</p>
	<p>Cuándo: si los temas son muy importantes, debemos convocar la reunión a tiempo (si decidimos sobre el futuro de la organización no podemos convocarla el día anterior).</p>
<b>Material</b>	<p>Preparar la logística necesaria para cada tema (proyector, pizarra, portafolios, papeles en blanco, ...).</p>
	<p>Si el tema es importante y se ha enviado cierta información previa, no asumir que todos traerán copias de lo que se envió</p>
	<p>Las condiciones del espacio también pueden afectar la forma en que se desarrolla la reunión: si es un lugar muy ruidoso, no hay espacio para sentarse en círculos o si es demasiado grande para escuchar a todo el mundo sin altavoces ...</p>

**Es necesaria  
preparación  
previa por  
parte de los  
asistentes**

Revisar lo que debe hacerse en cada tema del orden del día antes de la reunión: algunas propuestas pueden que deban compartirse antes de la reunión, puede ser necesario aclarar cierta información antes de la reunión.

Compartir información antes de la reunión puede ahorrarnos tiempo durante la reunión

Enviar mucha información no alentará a la gente a leerla (a menos que el grupo esté muy motivado). Encontrar el equilibrio entre lo que se puede preparar y lo que se debe preparar antes de la reunión siempre es un desafío para las personas que organizan la reunión.

A veces se necesita consultar uno de los puntos antes de la reunión y se requiere realizar una encuesta previa o puede que algunos temas puedan discutirse previamente utilizando métodos on-line. Esta solicitud previa podría ayudar a:

- Que la atmósfera sea la más adecuada.
- Que las personas participen más.
- Aumentar la motivación.
- Aumentar la calidad de las sugerencias que se hagan durante la reunión.

## **Neutralizando potenciales conflictos**

La facilidad con la que posiciones diferentes producen conflictos, -a veces irreparables-, en los colectivos obliga a actuar para prevenirlos cuando esto es posible. Puede ser útil hacer un trabajo de fontanería previa para detectar y limar los puntos de fricción. Buscar una propuesta común entre sensibilidades diferentes, hacer unas llamadas a una parte y a otra, realizar alguna tarea de mediación, disminuir el desacuerdo mecánico (producido debido a las dinámicas elegidas), son movimientos que pueden hacerse para evitar que la asamblea se convierta en una batalla campal.

La asamblea no suele ser un lugar adecuado para tratar conflictos personales, ya que produce cerrazón de las partes y se hace más difícil realizar concesiones en público.

## Durante la reunión

Una vez que la reunión está a punto de empezar, hay que prestar especial atención a los cuidados; ¿qué hay que hacer para cuidar al grupo?, ¿cómo podemos mejorar la atmósfera de la reunión cuidando a las personas (y cuidando el lugar)?

### Acogida y cuidado

El feminismo nos enseña que las asambleas son un encuentro de personas con corporeidad, con necesidades biológicas y emocionales, que afectan a la asamblea aunque con frecuencia son invisibilizadas.

Son las funciones de cuidado. Resulta muy útil llevar agua, habilitar sombra si es bajo el sol, cuidar la temperatura si hace frío, llevar comida (si va a durar mucho), disponer de espacio de cuidado para la infancia, llevar sillas para personas mayores. También importa realizar una tarea de acogida o de animación, para que las personas participantes se sientan mejor. La asamblea puede ser también un lugar donde practicar y visibilizar la importancia del cuidado entre las personas.

Puede resultar muy saludable para personas nuevas una acogida personal en la que se explican los antecedentes, el contexto, las costumbres, las reglas de funcionamiento y la razón de ser de los trabajos que se están llevando a cabo. También pueden explicarse las diferentes maneras de participar. Para evitar despistes resulta útil un protocolo sencillo de acogida.

Cuando esto no es posible puede venir bien un pequeño texto que explique el funcionamiento.

### En la reunión

Al comenzar la reunión es importante recordar el orden del día, los tiempos de cada tema, lo que esperamos de cada tema (si es información, deliberación, decisión) y qué esperamos alcanzar en esa sesión, así como también el momento previsto de finalización

También es importante dejar clara la distribución de roles al comienzo de la reunión: ¿Quién facilitará? y si hay personas diferentes para las diferentes tareas de facilitación de la reunión dejar claro quienes son: Moderar, tomar notas, llevar el tiempo, turnarse para participar ... .Una

vez que empecemos, es preferible no asumir que todos han leído los documentos que se enviaron antes de la reunión porque rara vez es así. Si se trata de una cuestión clave, podemos dar a los participantes unos minutos para leer esos documentos, aunque puede penalizar a quienes hayan leído el texto antes de la reunión.

## **Técnicas**

Estamos acostumbrados a pensar en las reuniones como espacios en los que todos estamos juntos todo el tiempo, y con secuencias clásicas para tratar los temas; presentación de la información, discusión colectiva y por último decisión sobre el tema en cuestión. Si bien este orden y esta forma puede ser la mejor opción para múltiples temas y momentos, no es la única manera de trabajar en una reunión, se pueden cambiar distintas técnicas y formatos.

Algunos de los procedimientos más habituales son:

- Presentación del tema, debate libre (mezcla de propuestas y valoraciones), toma de decisiones informal y síntesis de acuerdos
- Presentación del tema, aportación de información, realización de propuestas, valoración de las mismas, decisión sobre alternativas y síntesis de acuerdos
- Presentación del tema, tormenta de ideas y cierre
- Presentación del tema, trabajo por grupos, puesta en común, debate libre, toma de decisiones y síntesis de acuerdos. También podemos tener espacio para trabajar individualmente, y podemos dividir el grupo si la tarea así lo requiere.

### **Técnicas de división del grupo:**

Cuando se quiere cuidar las interacciones positivas en el grupo y se quiere diseñar la reunión atendiendo principalmente a su dimensión comunicativa, es bastante frecuente que se escoja este formato en lugar de otros, por las claras ventajas que ofrece

En los grupos pequeños de trabajo aumentan las oportunidades de atención, participación y cooperación en torno a una tarea compartida y permiten a sus miembros expresar sus diferentes enfoques y opiniones con facilidad. Más personas participarán y se comprometerán con la tarea trabajando en grupos pequeños que todos juntos en el gran grupo.

## Cuando conviene dividir a los grupos

Cuando nos interesa escuchar la opinión de todas las personas (por ejemplo cuando valoramos algo, una campaña, una acción, ..)

Cuando necesitamos muchas ideas sobre un tema determinado y en gran grupo no salen muchas o cuando el grupo es muy grande y no tenemos mucho tiempo.

Cuando las tareas pueden ser fácilmente divididas en partes.

Cuando tenemos poco tiempo para desarrollar una tarea, nos facilita trabajar de forma paralela y simultánea.

Cuando es necesario activar e implicar a muchas personas en una tarea. Por ejemplo, cuando se está desarrollando un plan estratégico.

Cuando no queremos que sean los miembros más activos del grupo los que tomen una decisión. Es más difícil bloquear, manipular o controlar cinco grupos pequeños que un gran grupo.

Cuando sea más interesante mezclar personas con distintas perspectivas.

Cuando creamos que es más interesante propiciar grupos activos y diversos (ej: de edades distintas, procedencias distintas..)

Cuando queremos aprender y practicar algunas de las competencias vinculadas a las reuniones, como moderar, coordinar, la portavocía ..

Como preparación de un debate en gran grupo, porque permite que se generen más ideas, que las personas escuchen más perspectivas y no se monopolicen los debates.

Por lo general, cuando las personas han participado de forma activa, se sienten más capaces de afrontar el gran grupo, y se sentirán más implicados con el resultado final de la reunión.

### Consejos para decidir el tamaño de los grupos pequeños:

- Para tareas que requieren un alto nivel de cooperación, atención y convergencia en torno a un tema, generalmente es mejor elegir grupos pequeños; de 2 a 4 es suele ser el mejor tamaño. (Por ejemplo, crear un panel de evaluación con indicadores para medir el nivel de logro de un objetivo determinado).

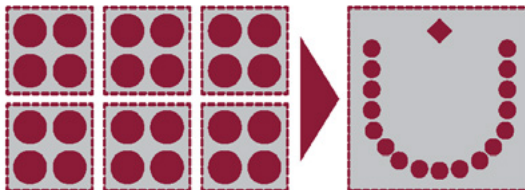
- Si la prioridad principal es intercambiar puntos de vista y contrastar ideas diferentes, grupos algo más grandes serán los más adecuados; de 7 a 9, o incluso más. (Por ejemplo, hacer comentarios sobre los puntos fuertes y las debilidades de un sistema de evaluación de acuerdo con varios estándares).
- Los grupos de 5-6 generalmente son una buena combinación entre atención, cooperación y convergencia, permitiendo también contraste de ideas diferentes.

### Formas de compartir información en una reunión

La limitación de que no todo el mundo puede escuchar a todo el mundo en grupos grandes (por capacidad de concentración, por relaciones, por dificultades del espacio ..) se puede resolver (al menos parcialmente) con un diseño cuidadoso del proceso de compartir información:

#### Portavoces:

La secuencia más clásica para intercambiar los resultados y la información generada en cada grupo pequeño consiste en presentarla a toda la asamblea a través de un portavoz.

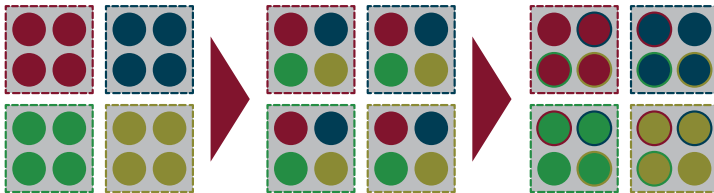


Esto puede llevar mucho tiempo (sobre todo si eran muchos grupos pequeños), y hay que cuidar que el tiempo de la presentación debe ser proporcional a la importancia que tiene el tema para el grupo (las personas de otros grupos pueden desconectarse al escuchar la presentación de otros grupos). Las siguientes medidas están destinadas a evitar que las presentaciones sean demasiado largas:

- Determinar antes de que empiecen a trabajar el tiempo que los grupos tendrán para su presentación y durante su trabajo se les pregunta si ven que se van a ajustar.
- Sugerir que los grupos pequeños usen material de apoyo para presentar su información, como una hoja grande de papel. Esto no solo mejorará la visibilidad y la organización de su presentación, sino que también reducirá el riesgo de exceder el límite de tiempo y ayudará a centrar la atención de los oyentes.
- Si se trata de devolver información sobre un mismo tema (por ej: todos los grupos han pensado en contribuciones a una propuesta) se establece que no los portavoces no repiten contribuciones que ya se hayan hecho, a menos que haya matices importantes que merezca resaltar.
- Se puede valorar que no haya una presentación en gran grupo, sino que cada grupo pequeño haya recogido sus conclusiones en algún soporte que se pueda entregar al resto de participantes al terminar la reunión. Se fija quien es el "representante" o "secretario" del grupo al principio para que esta persona esté atenta y recoja y resuma las ideas principales.

### Grupo de expertos:

Dividimos el tiempo en dos momentos principales. En el primero, todos los grupos pequeños desarrollan una tarea. En el segundo momento, se forman nuevos grupos pequeños con representantes de todos los grupos anteriores. Tienen que realizar otra tarea que construye sobre la anterior (aportar comentarios, realizar una construcción colectiva ...). Así se asegura que la información generada en el primer momento le llegue a todas las personas, de forma más activa que si se hubiera expuesto en plenario.

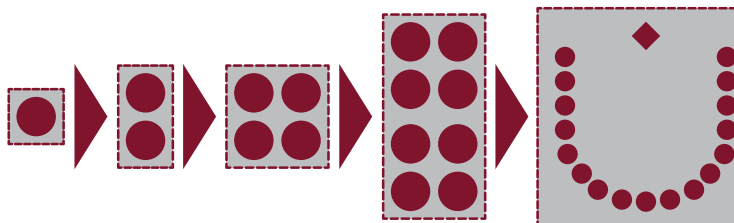




Se le puede añadir un tercer momento a esta secuencia. Consiste en volver a la composición de los primeros grupos, cerrando así el ciclo y permitiendo que estos grupos del primer momento vean las aportaciones hechas en todos los grupos del segundo momento, con el objetivo de adquirir nuevas ideas y corregir errores para continuar su trabajo. Si no hay suficiente tiempo, pero se quieren hacer los tres momentos, dependiendo de la tarea del primer momento (la misma para todos o una distinta para cada grupo) la facilitación puede sugerir que en el segundo momento solo discuta la información que trae uno de los grupos originales (desde las perspectivas aportadas por todos los grupos).

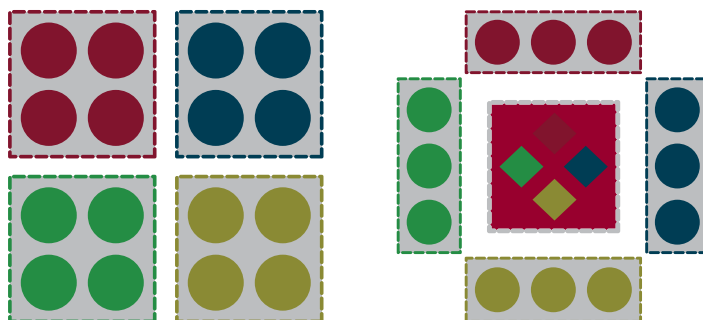
### **Bola de nieve**

Otro método útil para obtener un resultado colectivo (por ejemplo una definición o acuerdo colectivo) a partir de diferentes contribuciones consiste en comenzar la secuencia con una tarea individual, por ejemplo, la respuesta a una pregunta, luego poner a los participantes en parejas para contrastar sus respuestas y acordar una sola propuesta. Después de esto, el facilitador forma grupos uniendo dos parejas con el mismo objetivo, acordar una sola propuesta, y a continuación se unen dos grupos de cuatro en uno de ocho con el mismo objetivo. Esto se puede hacer cuantas veces se quiera hasta llegar al grupo grande, o puede interesarnos terminar con dos grupos (todo dependerá del tamaño del grupo grande y su situación). Al final, el objetivo de esta técnica es tener una sola propuesta. Como es algo hecho en etapas, y desde la facilitación se promueve la actitud de escuchar y llegar a acuerdos desde el principio, por lo general evita que las personas se sientan muy apegadas a sus propuestas "originales" y, por lo tanto, evita confrontaciones basadas en "mi propuesta es mejor".



## Pecera

Se divide al grupo en grupos pequeños (4 es óptimo) que tienen que acordar algo a través del diálogo (una postura, una definición, un objetivo... ). Cada grupo nombra un representante. Los representantes de los grupos se colocan en el centro para compartir los acuerdos y tratar de llegar a un acuerdo común. Cada grupo se coloca detrás de su representante, pero no puede participar, a menos que su representante solicite una "consulta" (momento en el que se daría la vuelta y consultaría a su grupo. Esto no se debe hacer con mucha frecuencia (podría ser interminable). Las personas que están detrás pueden enviar notas, pero se avisa que se utilice esto con responsabilidad (puede generar más ruido que ayudar). Las personas que están detrás no pueden hablar y deben observar.



## Brainstorming

La facilitación le pide al grupo que lance ideas sobre un tema, pero que no las analice ni debata en este momento, solo hay que aportar. Todas las ideas están escritas en una pizarra o en un pedazo de papel grande. La base cognitiva de la lluvia de ideas y una gran parte del pensamiento creativo es el aplazamiento del juicio. Se separa claramente el momento creativo de producción de ideas del momento de analizarlas y evaluarlas. Esto significa posponer la evaluación hasta la parte final de la técnica.

Los grupos tienen tendencia a no querer retrasar el juicio y es muy frecuente que se exprese de forma inmediata aprobación u oposición a una idea. Cuando alguien juzga una idea durante el desarrollo de la lluvia de ideas, el facilitador o cualquier otro miembro del grupo debe recordarle a esa persona que se abstenga de hacerlo hasta que termine la sesión.

## Características y potencialidades

- La lluvia de ideas promueve interacciones aditivas (suma de ideas) y multiplicativas (cuando las ideas de otros se utilizan para provocar nuevas)
- Al haber muchas ideas, estas pasan a pertenecer más al grupo que a la persona que las dijo. Todo el grupo siente que son parte del éxito de producción de ideas.
- Es una herramienta eficiente para disminuir la posibilidad de que predomine la oposición sistemática.
- Facilita la participación de manera efectiva.
- Demuestra -de una manera muy simple- la superioridad de los grupos sobre los individuos en la producción de listas de ideas, marcos y enfoques.

## Límites y dificultades

- La producción es fragmentada y desordenada.
- No hay acuerdos previos y la producción no tiene un orden ni una priorización, por lo que es difícil "sopesar" las ideas resultantes.
- Ni el grupo ni el individuo que presentó la idea se tienen porque sentirse muy vinculados a la misma.
- Es una técnica muy conocida, pero rara vez se utiliza y, a menudo, se usa incorrectamente o no se aprovecha al máximo.
- A menudo encontramos resistencia de algunos miembros del grupo a usar esta técnica (sobre todo cuando tienen muy clara la idea que quieren).
- Como muchas otras, es una técnica instrumental. Su producción no es concluyente con respecto a la tarea en cuestión.

## Después de la reunión

Una vez que termina la reunión (al menos en su parte presencial), el trabajo no presencial continúa. Es necesario recoger toda la información producida y compartirla con todos los miembros del grupo para:

1. Ayudar al grupo a tener una visión común (un relato compartido) de lo que sucedió durante la reunión (incluso cuando todos están de acuerdo, es bastante frecuente que haya matices en las interpretaciones, sobre todo si el grupo es muy grande)
2. Permitir que las personas que no pudieron acudir sepan lo que sucedió y sean partícipes de los acuerdos que se tomaron durante la reunión.

La forma más clásica de hacer esto es a través de las actas, dando tiempo para comentarios sobre las mismas (esto es muy útil cuando las reuniones tratan temas muy importantes y realmente necesitamos una visión común de los acuerdos). Las actas por lo general solo prestan atención a las conclusiones y acuerdos generales. Como facilitadores, es útil leer los acuerdos y conclusiones después de cada bloque o cada punto de la reunión, para asegurarse de que todas las personas presentes entiendan lo mismo, especialmente en puntos controvertidos. Los debates son muy difíciles de reproducir (podemos encontrar modelos de actas que intentan reproducir cada intervención, pero eso es muy difícil y consume mucho tiempo y energía. Esto debería hacerse solo si el grupo tiene los recursos para hacerlo y los temas son muy sensibles). Para compartir no solo las conclusiones o los acuerdos, sino también el “ambiente” o la impresión de los debates, es bueno invitar a quienes no vinieron a hablar con los que vinieron (en las actas se debe poner quienes fueron las personas asistentes) y en acuerdos o informaciones sensibles viene bien que la facilitación asegure esa comunicación personal con quienes no asistieron para explicar los matices o procesos que faciliten la comprensión de los acuerdos (esto es especialmente importante si quienes no asistieron representan posturas potencialmente divergentes con los acuerdos).

### **Después de las reuniones, y como parte de la atención del grupo, debemos prestar atención a:**

- Explicitar cuando se cubre o trata algo importante que quedó sin cubrir o tratar durante la reunión. Es necesario dar seguimiento a estos temas no cubiertos.

- Posibles sentimientos “incómodos” o “malestares”: personas que no expresaron, o si la reunión fue difícil, personas que no se sintieron cómodas. Esto está relacionado con la prevención de conflictos en los espacios entre reuniones y es parte de la dimensión general de gestión de conflictos dentro de los grupos. No conviene dejar situaciones “incómodas” ni “malestares” de una reunión a otra (a menos que esto se haga a propósito porque es mejor hacerlo así).

# Consejos para que la facilitación gestione mejor una reunión

## Consejos para la facilitación Consejos para la facilitación

El trabajo de facilitación comienza siempre antes de la reunión (ha de prestar atención a toda la preparación y al clima en el grupo)

La intervención o actuación de la facilitación no es automática: Intervendrá cuando el grupo lo requiera o cuando varias personas se disputen la palabra.

Si hay diferentes roles de facilitación desempeñados por distintas personas (moderación, control del tiempo, tomar actas..) han de estar bien coordinadas, sobre todo en los momentos de recoger, sintetizar o crear nuevas propuestas.

Facilitar durante una reunión quiere decir estar preparado para: Preguntar, recoger y sintetizar (cuando sea necesario)

Se ha de saber al comenzar la reunión quien/es ejercen la facilitación.

Tiene que asegurarse que todos los temas que quieren ser tratados lo sean en el tiempo y momento adecuado. Para eso es necesario que sepa cuánto tiempo ha de planificarse para cada punto (de acuerdo a las necesidades del grupo) y ha de compartir con todo el grupo los tiempos para cada tema.

Cuando se vayan abordando los temas, han de estar organizados de tal manera que podamos ir uno a uno y que se pueda cerrar un tema antes de abordar otro. Ha de pensar la secuencia de temas de acuerdo a su complejidad y la situación del grupo.

Tiene que facilitar una participación eficiente y cordial. Han de prevalecer las relaciones cordiales entre los miembros del grupo.

Tiene que asegurarse que todas las personas tienen oportunidad de participar y expresarse, por ejemplo invitando a aquellas voces que no se hayan expresado. Tratará con cuidado los turnos de palabra (aunque se pueda ser flexible con quienes no han participado nunca o en momentos en que la discusión requiera esa flexibilidad)

Tiene que adaptar las técnicas a la complejidad y objetivo de las tareas y a la situación y estado del grupo. Con el tiempo y con la experiencia se podrán combinar distintas técnicas y crear nuevas.

Tiene que asegurarse de que lo sucedido durante la reunión sea compartido por todos los miembros del grupo, incluido aquellos que no pudieron asistir (sobre todo cuando se trata de acuerdos y conclusiones).

## Bibliografía

**Fernando Cembranos y José Ángel Medina (2003):** "Grupos Inteligentes: teoría y práctica del trabajo en equipo", Editorial Popular.

**David Vercauteren, Olivier "Mouss" Carbbé y Thierry Müller (2010):** "Micropolíticas de los grupos", Traficantes de Sueños.

**Sidney Tarrow. (2011):** Power in Movement: Collective Action, Social Movements and Politics, Cambridge University Press.

**Mindell, A. (2015):** Ksentados en el fuego. Deep Democracy Exchange. Spanish Edition.

**Alinsky, S. (2013)** Tratado para radicales. Manual para revolucionarios pragmáticos. Ed. Traficantes Sueños. Madrid.

**Berger, Peter L.; Luckmann, Thomas (1986):** La construcción social de la realidad. Amorrortu. Buenos Aires.

**Freire, Paulo (1975):** Pedagogía del oprimido. Siglo XXI. Madrid

**Freire, Paulo (2005):** Pedagogía de la esperanza. Siglo XXI. Mexico

**García, Félix (2008):** Ensayo sobre la bondad humana. Biblioteca nueva. Madrid

**Habermas, J. (1987).** Teoría de la acción comunicativa. Tomos I y II Madrid: Taurus.

**Muller, Jean Marie (1983):** Estrategias de la acción no violenta. Hogar del Libro. Barcelona



**Naess, Arne (1974):** Gandhi and Group Conflict. Universitetsforlaget. Oslo

**Pinker, S. (2012):** Los ángeles que llevamos dentro. Paidós Ibérica. Barcelona

**Sharp, G. (2005):** Waging nonviolent struggle: 20th century practice and 21st century potential, Boston, Porter Sargent.

**Tarrow, S. (2014):** El poder en movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política. Alianza. Madrid

**Vinthaghen, S. (2015):** A theory of Nonviolent Action. How Civil Resistance works. Zed books. London.

**Wenger, Etienne (2001):** Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad. Paidós Ibérica. Barcelona

## Sobre El Instituto por la Acción Noviolenta: NOVACT

El Instituto Internacional por la Acción Noviolenta promueve acciones internacionales de construcción de la paz en situaciones de conflicto. El Instituto ha sido creado a través del esfuerzo colectivo de aquellos que trabajan en la sociedad civil internacional para contribuir a un mundo pacífico, justo y digno. Desde la comprensión de la no-violencia como una estrategia de transformación, NOVACT se esfuerza por lograr una sociedad basada en la seguridad humana y la democracia real, libre de conflictos armados y violencia en todas sus dimensiones. En cooperación con su comité asesor internacional y su red de colaboradores compuesta por expertos, defensores de los derechos humanos y organizaciones de la sociedad civil en Oriente Medio, África del Norte, Europa y América, NOVACT apoya los movimientos noviolentos que trabajan por el cambio social y el desarrollo mecanismos de intervención civil para proteger a los grupos vulnerables en situaciones de conflicto.

Como organización comprometida e independiente, NOVACT promueve iniciativas de paz, programas de capacitación e investigación orientada a la acción para abogar por políticas y regulaciones públicas nacionales e internacionales que garanticen la seguridad humana y la protección efectiva de los derechos humanos y las libertades fundamentales.

Con sede en la ciudad mediterránea de Barcelona, NOVACT está registrada como organización no gubernamental y es reconocida por las Naciones Unidas.

[www.novact.org](http://www.novact.org)

**Trabajo realizado por:**



[www.novact.org](http://www.novact.org)

**Coordinador:**

Nacho García Pedraza

**Autoras y autores:**

Nacho García Pedraza

Jose Luis Fernández Casadevante

Javier Fernández Ramos

Tatiana Sibilia

Fernando Cembranos

Jose Angel Medina

**Introducción de:**

Yayo Herrero



**Foto de portada**

Arianna Pagani

**Colaboradores:**



**Con el apoyo de:**



**FUNDED BY THE EUROPEAN UNION**

**EU REGIONAL TRUST FUND 'MADAD'**

"مدد" : الصندوق الائتماني الأوروبي



**Ajuntament  
de Barcelona**



