

# Trabajando el Conflicto en nuestros Grupos

Manual para  
activistas de base



## European Youth For Action

EYFA es una red que actúa a nivel europeo transformando, apoyando y fortaleciendo comunidades de base locales e internacionales en su trabajo por la justicia medioambiental y social.

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



## Seeds for Change

Seeds For Change es una amplia red que aglutina colectivos de facilitadores y facilitadoras en el Reino Unido. Esta red ofrece formación y apoyo a grupos que trabajan por el cambio social. En su página web podéis encontrar todo tipo de manuales y materiales de formación en diversos temas, desde cómo organizar campañas a herramientas para facilitar asambleas eficientes.

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



Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo de la Fundación Europea para la Juventud.



**Traducción al castellano** producida por Eyfa 2014  
**Escrito por** Seeds for Change Oxford

**El contenido de este manual que no ha sido acreditado a otra persona puede ser copiado libremente, adaptado y distribuido, siempre que la obra final siga siendo anti-copyright.**

**Diseño:** Angie Kohon

**Ilustración:**

Stig - [www.shtig.net](http://www.shtig.net)

**Traducción y adaptación:**

María Llanos del Corral

Una versión en PDF de este manual puede descargarse libremente de las webs:  
[www.eyfa.org](http://www.eyfa.org)  
[www.seedsforchange.org.uk](http://www.seedsforchange.org.uk)

El Material adaptado de CRN también puede ser reproducido libremente siempre que esta nota de copyright aparezca en las partes pertinentes del texto.

Red de Resolución de Conflicto  
PO Box 1016  
Chatswood NSW 2057 Australia  
Website: [www.crnhq.org](http://www.crnhq.org)  
Phone: +61 2 9419 8500  
Fax: +61 2 9413 1148  
Email: [crn@crnhq.org](mailto:crn@crnhq.org)

El material adaptado de CNVC puede ser también reproducido libremente siempre que esta nota de copyright aparezca en las partes relevantes del texto  
(c) 2005 by Center for Nonviolent Communication  
Website: [www.cnvc.org](http://www.cnvc.org)  
Phone: +1.505-244-4041  
Email: [cnvc@cnvc.org](mailto:cnvc@cnvc.org)

# Introducción

Tanto en nuestros grupos como en nuestras relaciones experimentamos el conflicto, independientemente de si estamos tratando de llevar a cabo una revolución anarquista o jugando al dominó en la calle. Es simplemente parte del ser humano, y también una característica particular de la realidad cambiante en la que vivimos. Los seres humanos solían vivir en grupos en gran medida homogéneos, sin embargo hoy encontramos diversas culturas y cosmovisiones que cohabitan en nuestras comunidades.

No obstante, no hemos desarrollado aún las habilidades para abordar con éxito esta diversidad. Añade a esto el hecho de que probablemente hayas crecido en una sociedad capitalista, en la que te enseñaron que para triunfar, o incluso para sobrevivir, debes actuar competitivamente. Por eso no es de extrañar que muchas de nosotras encontremos dificultades a la hora de afrontar el conflicto de una forma saludable y natural. Debemos entender que el conflicto permanecerá, pero podemos desaprender viejos hábitos y desarrollar nuevas formas de trabajar conjuntamente.

Esta guía está dedicada a grupos y personas trabajando por el cambio social y que quieren conocer y entender mejor el conflicto y cómo abordarlo. La guía contiene una sección en la que se define qué es conflicto, por qué es bueno trabajarlo, y planteamos herramientas que nos ayudarán en situaciones de conflicto y para así mantener nuestros grupos saludables y unidos.

## Contenido

Introducción y Contenidos	3
1. ¿Qué es el conflicto? y ¿por qué es importante trabajarlo?	4
2. ¿Por qué hay conflictos en los grupos que trabajan por el cambio social?	8
3. Entendiendo el conflicto	12
4. Respondiendo al conflicto	15
5. Buena comunicación	17
6. Herramientas para trabajar el conflicto de forma efectiva en tu grupo	31
7. Recursos	38

En la guía encontrarás ejercicios prácticos para desarrollar tus habilidades. Cuanta más dedicación pongas en tu aprendizaje, más profundo y transformador éste será. Así que si quieres aprender estas cosas, saca tiempo y practica!

## Capítulo 1.

# ¿Qué es el Conflicto y por qué es importante trabajarlo?

El conflicto se da cuando dos o más personas tienen valores, opiniones o necesidades incompatibles aparentemente. Ocurre en todo tipo de grupos. Pasa entre personas amigas, parejas, grupos de afinidad, movimientos sociales y redes internacionales. Por tanto es importante asimilar que el conflicto es parte de las relaciones humanas.

### El conflicto no es un problema, es una oportunidad.

El conflicto no significa necesariamente que una relación tenga que acabar o que alguien tenga que perder. Ni siquiera implica que las partes tengan que hacer grandes concesiones.

Aquí te invitamos a que veas el conflicto no como un problema sino como una oportunidad para hacer cambios positivos en beneficio de todas\* a largo plazo. Esto no quiere decir que sea fácil en el corto plazo.

Entender el conflicto requiere conocimiento y trabajarlo requiere práctica. Manejar el conflicto es como mantener una bicicleta en buena estado. Si echas aceite a la cadena y ajustas los frenos regularmente, evitas problemas mayores. Pero para ello necesitas aprender a hacer esto y saber cuándo hacerlo.

*El conflicto es algo natural en el ser humano, es inevitable, lo que sí podemos evitar son las crisis a raíz de él que surgen en los grupos*

### De una queja a una crisis.

Mientras que una diversidad de opinión es inevitable, sí podemos controlar cómo actuamos o respondemos ante esta.

Aquí reside el arte de trabajar con el conflicto; identificarlo a tiempo y saber cuándo y cómo es mejor afrontarlo. Pequeños incidentes acumulados en el tiempo pueden acabar en algo mucho peor. Estos conflictos son los que a veces parecen salir de la nada. Si afinamos nuestra receptividad podremos detectar los síntomas en un estadio temprano. Si cuando estamos cocinando una sopa dejamos la tapa puesta, en algún momento esta se saldrá dejándolo todo perdido, sin embargo si percibimos el humo que nos previene de que la sopa va a hervir, podremos bajar el fuego a tiempo.

\* Utilizamos a lo largo de todo el texto la denominación "persona" o "personas". Por tanto, la terminación general acabará en femenino -tanto la plural como la singular- a menos que específicamente asignemos un género.

La evolución del conflicto puede dividirse en cinco etapas, desde un pequeño malestar a una crisis mayor.

## Las cinco etapas del conflicto:

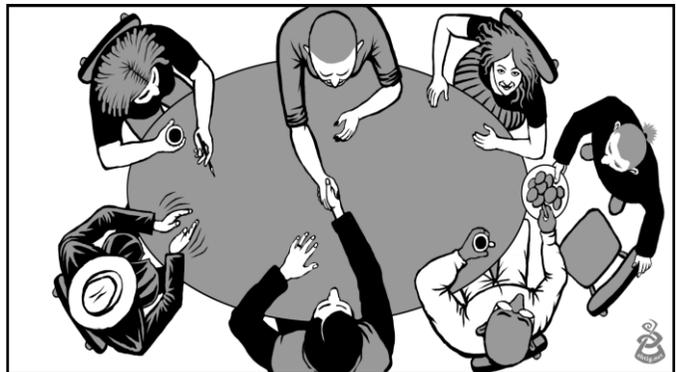
- 1 - Malestar
- 2 - Incidente
- 3 - Malentendido
- 4 - Tensión
- 5 - Crisis

En el dorso encontrareis una descripción de las cinco etapas.



*Un malestar pasa del silencio a la bronca*

*Ha sido una buena riña, casi llegamos a las manos.  
Pero conseguimos sentarnos a hablarlo*



*¡Ahora celebramos juntos la fortaleza de nuestro grupo!*

## Prueba esto:

Piensa en un conflicto en el que te hayas visto envuelto e intenta describir las 5 etapas



*La semana pasada organizamos una acción genial*

## De una pequeña molestia a una crisis.

### 1 Malestar

Un pequeño malestar o queja indica que un conflicto se puede estar gestando. A veces no hay pruebas más allá de ese sentimiento de incomodidad o malestar con algo o alguien. Podría ser cuando notas que un hábito de alguien te incomoda.

*Luis quiere reunir al grupo de una manera más lúdica para charlar y conocerse mejor entre los miembros del grupo. Celia aprovecha esta reunión para hablar de acciones y proyectos. Luis se marcha antes de terminar la reunión algo molesto.*

### 2 Incidente

El incidente es una pequeña pista que evidencia que un conflicto se está cocinando. Puede ser una mala contestación, una expresión visible del conflicto.

*El grupo está planteando una acción, y Celia ignora o contradice las sugerencias de Luis de trabajar la cohesión grupal, lo que deja a Luis con un sentimiento de frustración. Celia lo nota pero decide no hacer nada.*

### 3 Malentendido

En esta situación una o las dos personas han desarrollado ya falsas suposiciones sobre la otra.

*Luis piensa que Celia no le da ninguna importancia a fortalecer al grupo. Y Celia piensa que Luis está más interesado en charlar que en el verdadero cambio social.*

### 4 Tensión

En este punto probablemente la comunicación se ha cortado y las emociones están a flor de piel. Resulta difícil contenerse y el conflicto se palpa en el ambiente. Los indicios de conflicto en esta fase son mucho más obvios. Pueden ser una discusión, un calentón emocional, una salida de tono...

*Después de una acción del grupo Luis convoca una reunión para evaluar la acción. Celia en seguida gira la conversación hacia una posible acción futura para hablar sobre lo que deberían hacer después. Luis le grita “¡Relájate un poco que primero hay que analizar esta!” Celia, enfadada se levanta bruscamente y se marcha dando un portazo.*

### 5 Crisis

La crisis es el momento en que la relación entre las personas se rompe. En este punto la relación se centra en el conflicto. La situación puede violentarse.

*Celia escribe al grupo un correo electrónico diciendo “Dejo el grupo, ya nos vemos”.*

Adaptado de:

Conflict Resolution Network, PO Box 1016  
Chatswood, NSW 2057, Australia, Web  
www.crnhq.org Ph +61 2 9419 8500 Fax +61 2 9413  
1148. Email crn@crnhq.org

## ¿Por qué es importante trabajar el conflicto?

A la larga trabajar el conflicto es la única salida. Es cierto que los humanos hemos desarrollado algunas estrategias muy sofisticadas para evitarlo. Pretendemos que no existe, esperamos a que desaparezca, cambiamos de tema, hacemos como que lo hemos imaginado. Estas raramente funcionan. Evitar el conflicto es como querer ignorar a un niño que quiere ir al baño, solo empeora las cosas, crea una serie de problemas para los que aún estamos menos preparadas. Es importante comprender que tarde o temprano tendremos que afrontar el conflicto, ¿Se está poniendo la cosa estresante? ¿Notas las gotas de sudor bajando por tu frente? ¿Estás considerando dejar de leer esta guía para evitar temporalmente este principio de estrés? ¡Espera! Hay beneficios inmensos en aprender a trabajar el conflicto. Por ejemplo, es una muestra de respeto dedicar el tiempo necesario para hablar de temas difíciles, con esto estamos mostrando compromiso y compasión por quienes nos rodean. Estamos mostrando que las relaciones son importantes, y que merece nuestro tiempo y energía. Trabajar el conflicto nos ayudará a fortalecer nuestros grupos y ser más eficientes en el cambio social.

*Evitar el conflicto es como ignorar a un niño que quiere ir al baño, la cosa se va a poner fea seguro*

Entender y ser capaz de trabajar nuestros conflictos puede ser un proceso muy valioso de empoderamiento para las partes, mucho más que ignorarlo y dejarlo crecer porque, como hemos visto, en algún momento estallará. Encontrar un modo de conectar con quienes tenemos un conflicto puede ser tremendamente inspirador. Imagina que formas parte de un grupo que se comunica de forma honesta y compasiva, siendo consciente de nuestras emociones, donde hay un deseo sincero de comprender a la otra persona y de encontrar soluciones satisfactorias para todas.

Los grupos que trabajan el conflicto de una manera sana son más efectivos y sostenibles. Una comunicación clara y honesta permite a los grupos tomar mejores decisiones, pues tienen en cuenta más puntos de vista. Se ahorra además tiempo y energía que se invertía en resolver trifurcas. Comprender el conflicto y saber trabajar la comunicación y manejar opiniones encontradas es además una capacidad que nos servirá para el futuro de colaboración y participación que soñamos.

# ¿Por qué hay conflictos en los grupos que trabajan por el cambio social?

**Los grupos que trabajan por el cambio social comparten características que son fuentes potenciales de conflicto: una la cultura de la productividad; asambleas ineficientes y falta de claridad en los objetivos; y el hecho de que estamos cuestionando normalidad de los convencionalismos.**

### Una Cultura de la productividad.

Nosotras nos reconocemos como activistas, salimos a la calle para cambiar las cosas; ¡Queremos dismantelar este sistema inhumano y crear una sociedad diferente y lo queremos ya! Las activistas podemos ser muy eficientes en la realización de acciones, nos centramos en la obtención de resultados, a veces olvidando la importancia de las relaciones y de la creación de procesos participativos e inclusivos en nuestros grupos. Un indicador sencillo del equilibrio entre ambos polos consiste en analizar cuántos roles de los que existen en el grupo se centran en tareas productivas y cuantos están orientado procesos o a cuidados. Un equilibrio saludable dependerá del objetivo del grupo y de sus miembros.

El balance adecuado para cada grupo depende del objetivo del mismo, es importante analizar qué es más necesario en vuestro grupo; la acción, los cuidados o al 50%.

Hay una tendencia en nuestros grupos y nuestra sociedad en general a premiar y valorar más la acción, la producción y no tanto las relaciones y los cuidados. ¿Te resulta esto familiar?

### Prueba esto:

Piensa en un grupo en el que participes y lee la lista de tareas productivas y de cuidados que hay en la página siguiente. En ese grupo en particular ¿qué tareas productivas realizas y cuáles de cuidados? Y en el grupo en general ¿cuántas personas hay dedicadas a cada una, y quiénes las realizan? ¿Notas algunos patrones? ¿Dónde estaría el equilibrio saludable para el grupo? ¿Cómo puedes ayudar al grupo a alcanzarlo?

## Roles productivos

Plantear los puntos de agenda

Definir los temas que requieren la atención del grupo.

Identificar los asuntos a tratar y plantear alternativas.

Resumir y compilar temas del grupo.

Mostrar contradicciones en el grupo o disentir.

Proponer siguientes pasos y acciones

## Roles de cuidados

Estar pendiente de los demás.

Estar pendiente de las emociones del grupo. Expresar emociones y animar a otras a expresar las suyas.

Ocuparse de las sillas, del tiempo, del espacio de la reunión.

Hacer sugerencias sobre el proceso de discusión de la asamblea.

Planear descansos. Bromear y reír.

Incluir a aquellos que no hablan

Nombrar temas que son delicados.  
Resumir los temas tratados.

Ayudar a encontrar áreas de acuerdo.

Visibilizar la dirección y el progreso

Si un grupo premia la acción y cataloga los cuidados y las relaciones interpersonales como una pérdida de tiempo o algo secundario, este desequilibrio puede empeorar la comunicación. Una comunicación peor o pobre crea espacios donde la gente no se siente capaz de expresar sus emociones, sus preocupaciones o necesidades y por tanto es menos receptiva a las emociones, preocupaciones y necesidades de las demás. Para ver más sobre comunicación efectiva ir al capítulo 5 página 17.

## Asambleas ineficientes

Mucha gente desarrolla aversión a las asambleas. Tras pasar años en asambleas sin un orden del día claro y con discusiones repetitivas que no llevan a ningún lado, es fácil entender por qué esta aversión. Sin embargo para que un grupo sea sostenible en el tiempo es vital desarrollar capacidades para facilitar y participar en las asambleas de forma eficiente. Facilitar va más allá de conceder la palabra a quien levanta la mano. Se trata de ayudar al grupo a avanzar y tomar decisiones de forma participativa e inclusiva. Muchos grupos y movimientos sociales practican el consenso como único método para la toma de decisiones, sin una idea clara y compartida de lo que implica exactamente el consenso y cuándo es mejor utilizarlo. El conflicto muchas veces surge cuando el grupo se enreda en desacuerdos sin saber cómo salir de ellos.

En la página web de Seeds For Change podéis encontrar más información acerca de la facilitación de toma de decisiones por consenso.

Adaptación de:

*Resource Manual for a Living Revolution*

## Falta de claridad.

La falta de claridad en los objetivos del grupo puede crear conflictos. Por un tiempo esta estrategia puede funcionar pero cuando entra gente nueva o tras un primer logro, si no hay límites claros u objetivos a los que dirigirse, puede ocurrir que cada cual tire por direcciones diferentes. Puede ser que las nuevas incorporaciones se pongan a trabajar con un foco ligeramente diferente, y si bien puede ser muy positivo, pues gente nueva trae ideas nuevas, también puede generar conflicto dentro del grupo con aquellos que llevan más tiempo al ver que el grupo está tomando una dirección diferente.

## Cuestionar los convencionalismos no es tarea fácil.

Las activistas cuestionamos muchos aspectos de la sociedad convencional, del sistema establecido. Cuestionamos el capitalismo, el racismo y el patriarcado. Cuestionar las normas sociales implica así mismo reflexionar en cómo trabajamos en nuestros grupos, cómo participamos, cómo nos relacionamos. Por ejemplo si no queremos jerarquías en nuestros grupos ¿qué tipo de estructuras horizontales podemos construir que se adapten a nuestras necesidades? ¿Qué podemos hacer para evitar conductas sexistas si creemos en la equidad de género entre hombres, mujeres, transexuales y personas queer?

Estos temas son complejos, por tanto es normal que choquemos y discutamos mientras intentamos cambiar el mundo.

## Desequilibrio de poder en los grupos.

Dos ejemplos comunes de desequilibrio de poder en nuestros grupos son los privilegios y las jerarquías de poder informales.

### Privilegios.

Las normas que priman en nuestra sociedad son aquellas establecidas por y para los grupos “convencionales”: blanco, rico, clase media, heterosexual. A pesar de que somos más las diferentes a este perfil en el mundo, los ricos ven favorecidos sus intereses por las estructuras del sistema en detrimento de los pobres. Dentro de nuestros grupos también hay perfiles “convencionales”: son esas cualidades, actitudes y valores que son apoyados por el grupo, mientras otras cualidades y actitudes se marginan.

Por ejemplo, dentro de un grupo con una cultura de debates acalorados habrá igualmente gente más discreta o un grupo muy ordenado y educado tendrá así mismo gente que quiera expresarse más apasionadamente. Lo convencional en el grupo determina el tono, el estilo de comunicarse y consigue que sus preferencias sean aceptadas por las personas en los márgenes. Las personas que pertenecen a la cultura de lo convencional son a menudo inconscientes de su poder en el grupo. Si no hay un esfuerzo continuado y genuino por parte de “la mayoría convencional” para darse cuenta de las diferencias de poder y cambiar su actitud hacia los márgenes, el conflicto surgirá.

Independientemente del cuerpo, el color de la piel, la sexualidad o la clase en la que nacimos, no somos responsables o culpables del hecho de que nuestra sociedad nos haya concedido diferentes grados de privilegios y un poder inmerecido. Sin embargo sí somos responsables de lo que hacemos con ese poder, en nuestras relaciones personales, en nuestros grupos, en relación a la sociedad en general y otras culturas. Comprender los privilegios es clave para alcanzar un cambio social verdadero.

Los conflictos que surgen alrededor de los privilegios pueden ser muy sutiles y difíciles de identificar. Suelen ser las personas menos empoderadas las que reconocen fácilmente estos desequilibrios. El conflicto surge cuando hay un deseo por parte de miembros del grupo de hablar sobre estos desequilibrios pero hay una falta de reconocimiento o voluntad sobre los mismos. Por ejemplo una mujer dice *“he notado que la mayoría de las personas que hablan son hombres. Me gustaría que habláramos de esto”*. Una respuesta sería *“No tiene que ver con que seamos hombres sino con que tenemos propuestas e ideas que plantear. Aquí no se discrimina a nadie, si una mujer quiere hablar, no tiene más que pedir la vez”*. Quizá estos hombres no sean conscientes de sus privilegios y por ello estén perpetuando la inequidad en el grupo.

**Somos responsables de lo que hacemos con el poder que nos otorgan nuestros privilegios**

## **Jerarquías informales.**

Un grupo puede estar inicialmente compuesto por un grupo de colegas que hacen las cosas de una manera. Cuando se incorpora gente nueva las fundadoras pueden presuponer que las maneras y prácticas que sentaron para el grupo serán asumidas por las nuevas. Por ejemplo, las fundadoras de un grupo están acostumbradas a estar al corriente de todo lo que pasa en el grupo. Sin embargo cuando el grupo crece se hace insostenible estar al día de todo por todas. Se puede dar la situación que las nuevas se familiaricen sólo con un aspecto del grupo, y las fundadoras retengan la perspectiva completa, creando una jerarquía informal de conocimiento y habilidades. Este es un ejemplo de jerarquía invisible que se basa en el tiempo de pertenencia al grupo e información. Debemos también ser conscientes de que la toma de decisiones por consenso, en sí misma, no acaba con las jerarquías y dinámicas de poder invisibles. Debemos permanecer atentas a estas relaciones que aparecen de forma natural. Otro ejemplo de jerarquía es la que se establece en relación a la especialización de los miembros. Por ejemplo una persona llamada a ser la portavoz, si tiene talento, puede que con el tiempo se produzca una especialización y encasillamiento. Si el conocimiento no se comparte podemos fácilmente caer en jerarquías basadas en conocimiento y especialización. Esto puede acabar en desequilibrios de poder, resentimiento y conflicto.

# Entendiendo el conflicto

**Entender aquello que es realmente importante para ti y para la otra parte en un conflicto es un punto de partida fundamental para entender de qué va el conflicto en realidad y puede ayudarte a pensar en posibles soluciones adecuadas para las dos personas.**

### Llegar hasta las necesidades.

El iceberg es una buena analogía para entender el conflicto. Solo una décima parte del iceberg es visible, y el 90% restante se encuentra bajo el agua, es invisible. En el caso del conflicto las posiciones que tomamos serían la parte visible del iceberg. Nuestras **posiciones** son la respuesta o solución inicial al conflicto. Por ejemplo hay un conflicto entre dos personas del grupo. Una de ellas, llamémosla **Ruth**, está frustrada por la cantidad de tiempo que utiliza para hablar otra persona, llamémosla **Juan**, en las asambleas. La posición inicial de Ruth podría ser una expresión como “*Juan, hablas demasiado!*” o una solución basada en esa reacción inicial que podría ser “*deberías hablar menos en las asambleas*”. Inmediatamente debajo de la superficie se encuentran nuestros **intereses**, aquello que es importante para nosotras, nuestras preocupaciones y miedos respecto a esa situación concreta.

En este ejemplo Ruth quisiera tener más espacio para participar y expresar sus ideas y el miedo a que el exceso de Juan acabe por desmotivar a otra gente.

Si seguimos profundizando llegaremos a las **necesidades** subyacentes. Aquí cuando hablamos de necesidades nos referimos a necesidades universales que todas compartimos como respeto, pertenencia... En la página 25 encontraréis una lista de necesidades universales.

En nuestro ejemplo las necesidades subyacentes a la posición de Ruth pueden ser el sentirse valorada y escuchada y la necesidad de igualdad.

¿Y qué pasa con Juan? Juan es de los primeros en formar el grupo, y conoce mucho sobre las acciones y la historia del grupo. Su posición podría ser “*Si no llega a ser por todas las propuestas y trabajo que hago, no estaríamos hoy donde estamos*”. Sus **intereses** son que el grupo siga realizando acciones pues le preocupa que si no hay actividad y una clara dirección la gente pueda perder interés e irse. Sus **necesidades** son ser efectivo en su trabajo y que le reconozcan su trabajo.

# Icebergs del conflicto

## Posiciones

Son la respuesta o solución inicial al conflicto

**Ruth**

*Juan debería hablar menos*

**Juan**

*Si no fuera por mi trabajo el grupo no estaría donde*

## Intereses

Aquello que es importante para nosotras, nuestras preocupaciones y miedos

*Quisiera tener más espacio para expresar mis ideas.*

*Quiero que tengamos éxito en esta campaña*

*Me preocupa que la gente abandone al no encontrar espacio para participar*

*Me preocupa que la gente deje el grupo si no hay una dirección clara*

*Interés por un grupo efectivo*

## Necesidades

... Que aún no han sido satisfechas en esta situación

*Necesito igualdad y ser escuchada*

*Necesito que me valoren*

*Necesito ser efectivo en mi trabajo*

## Buceando para encontrar soluciones

Muy a menudo nos quedamos en el nivel superficial de las posiciones que puede llevar a la ruptura de la comunicación y comprensión mutuas. Esto exagera el conflicto y lo hace más difícil de resolver. Las soluciones parecen fluir más fácilmente cuando reconocemos nuestros intereses y necesidades y las de los demás. Incluso aunque las necesidades no se solapan en un determinado conflicto, siempre podemos sentir empatía por las necesidades de la otra persona, pues seguramente hayamos sentido lo mismo alguna vez.

Conocer las necesidades de los demás nos puede ayudar a entender y conectar con la otra. En nuestro ejemplo Ruth necesita ser escuchada e igualdad. Ruth podría plantear el uso del consenso para tomar decisiones y solicitar a Juan que ceda un poco más de espacio para la participación en las asambleas (en la página 28 encontrarás más información sobre cómo abordar estas conversaciones). Juan planteará al grupo su necesidad de realizar una planificación de acciones más estratégica, que satisfaga su necesidad de ser efectivo. Es importante intentar entender a la otra antes de proponer soluciones. Más información en la página 17.

### Prueba esto:

1. Piensa en un conflicto que tengas o hayas tenido.
2. Dibuja dos triángulos que se solapen, como los que encuentras en la página 13. Añade un triángulo por persona que esté envuelta en el conflicto si hay más de dos partes.
3. Identifica tus posiciones, intereses y necesidades y los de las otras personas. (mira la lista en pág. 25). Incluso aunque estés presuponiéndolas ¿Hay alguna necesidad que se solape? ¿Te ayuda el hecho de pensar en las necesidades de la otra? ¿Te sientes más capaz de comprenderle?
4. Ahora que has pensado en las necesidades. ¿Han aparecido nuevas ideas para resolver el conflicto?

Ruth y Juan comparten su interés por el desarrollo del grupo y comparten la necesidad de sentirse valoradas. Ser conscientes de las cosas que tenemos en común puede ayudarnos a comprender a la otra y encontrar juntas soluciones beneficiosas para las dos.

# Respondiendo al Conflicto

Hay una diferencia entre una reacción y una respuesta. La reacción es impulsiva e instantánea; la respuesta es una decisión consciente de acción.

## Huir, luchar o paralizarse.

La parte más primitiva de nuestro cerebro -la amígdala – controla nuestras reacciones ante los peligros. La opción de huir, luchar o paralizarnos esta fuera de nuestro control.

Esta reacción aparece cuando nos encontramos tanto ante un peligro físico, como si te encuentras ante un oso, o ante una situación de conflicto.



Si cuando te encuentras ante un conflicto te quedas congelada, que sepas que es tu amígdala tratando de protegerte. Igualmente si lo que te entran son ganas de salir pitando o si gruñes defendiendo tu posición. ¿Cuál es tu reacción más habitual ante un conflicto? Recuerda que esta reacción inicial se escapa de tu control. Sin embargo sí tenemos control y capacidad de elección sobre cómo respondemos después.

### **Lidiar con nuestras emociones en situaciones de conflicto**

Probablemente todo ser humano durante un conflicto ha experimentado alguna vez la sensación de verse sobrepasado por sus emociones ya sea ira, dolor, miedo, en esos momentos no podemos pensar con claridad. Emociones fuertes como estas pueden convertirse en reacciones que pueden dañar seriamente nuestras relaciones.

En otras ocasiones en lugar de reaccionar suprimimos nuestras emociones porque queremos evitar el conflicto a toda costa. Si queremos aprender a resolver nuestros conflictos de forma efectiva necesitamos desarrollar otro tipo de respuestas para ser capaces de reconocer y aceptar nuestras emociones y al mismo tiempo controlarlas suficientemente de tal manera que podemos escoger sabiamente cómo actuar en esa situación.

### **Prueba esto:**

El objetivo de este ejercicio es aprender a reconocer las sensaciones que aparecen en nuestro cuerpo y utilizar la respiración para liberar la tensión y reducir la intensidad de las emociones.

Busca un lugar tranquilo donde sentarte o tumbarte. Cierra los ojos. Relájate y presta atención a las sensaciones de tu cuerpo. Lleva ahora tu atención a la respiración, nota las sensaciones de tu cuerpo cuando inspiras y cuando expiras.

No fuerces la respiración, ni respires de forma especial, relaja la respiración y déjala ser. Después de un minuto aproximadamente, revisa a ver si mantienes alguna tensión en el abdomen, en tu plexo solar (justo debajo de las costillas), en tu pecho o garganta.

Nota si hay alguna emoción particular que aparece en relación a esta tensión. Imagina que tu respiración está fluyendo libremente por esta zona tensa de tu cuerpo.

Respira. ¿Qué ha pasado con la tensión? ¿Qué ha pasado con la emoción? ¿Se ha aliviado la tensión y reducido la intensidad de la emoción? Si este ejercicio te ha funcionado podrías practicar en tu vida diaria a ver si la respiración alivia tus tensiones y emociones.

# Buena Comunicación

## Mejorando nuestra comunicación

En esta sección, vamos a abordar estrategias para minimizar el conflicto y afrontarlo efectivamente antes de que se agrave. Exploraremos diferentes herramientas y habilidades que nos ayuden a apaciguar el conflicto y mejorar la forma en que nos hablamos.

El conflicto en sus etapas tempranas puede apaciguarse reconstruyendo conexiones y relaciones. La escucha activa, desarrollar empatía, ser capaz de ponernos en los pies de la otra persona son habilidades necesarias para poder establecer relaciones sociales que nos ayudan a re-construir la relación. Una comunicación clara y honesta, evitar los prejuicios sobre la otra persona también son elementos fundamentales para evitar conflictos y construir relaciones de confianza. El énfasis debemos ponerlo en cambiar nuestras actitudes y patrones de conducta para mejorar nuestra comunicación abordar el conflicto.

## Empatía y conexión

Cuando empatizamos nos ponemos en la piel de la otra, entendemos sus sentimientos, su visión y sus valores. La empatía parte de una decisión interna y consciente de comprender otros puntos de vista. La empatía requiere estar presente y receptiva a la experiencia de otra persona, no centrarnos en las emociones que surgen en nosotras o en resolver el problema, sino intentar comprender las emociones de la otra.



La empatía no es un acuerdo, es la voluntad y el compromiso por entender cómo se ve la realidad desde el punto de vista de la otra. No necesitamos haber vivido la misma experiencia, por ejemplo, aunque no hayamos tenido un bebé podemos empatizar con aquellos que son padres. Empatía no es una acción desinteresada, también nos beneficia. Cuando comprendemos verdaderamente la visión de otra persona sobre un asunto nos sentimos más conectados, y la otra persona estará mucho más abierta a escucharnos y entendernos.

## **Dos maneras de crear**

### **conexión en el grupo:**

**Check-in:** Consiste en ceder un espacio al comenzar las asambleas para hacer una ronda sobre cómo está cada una, cómo nos sentimos. Esto nos ayuda a empatizar con las demás personas del grupo.

**Asambleas emocionales:** Estas son asambleas dedicadas exclusivamente a expresar nuestras emociones. Pueden ser regulares o puntuales para momentos de más tensión.

Un modelo sería:

- 1) Comenzar con un check-in: ¿Cómo estás?
- 2) ¿Notas alguna dificultad con/en el grupo últimamente?
- 3) ¿Qué te gusta, te motiva del grupo actualmente?

## **Ampliando nuestra visión: Mirando con otros ojos**

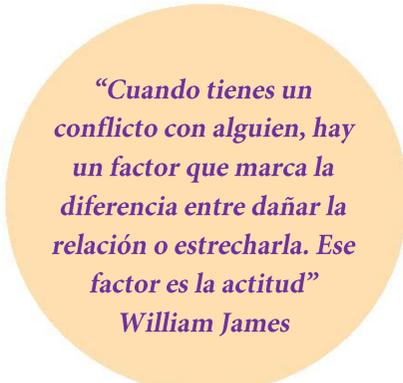
Cada persona hemos tenido unas experiencias que influyen en nuestros valores, opiniones y nuestro comportamiento. Por tanto es seguro que otras personas tienen visiones diferentes e igualmente válidas. Si te pido que imagines un sofá, ¿qué tipo de sofá imaginas? Probablemente sea diferente al mío. Nuestras experiencias diferentes nos brindan imágenes distintas pero ambas son igualmente válidas.

Lo mismo podríamos hacer con cualquier concepto, proyecto, idea. “Lo que yo percibo puede ser muy diferente a lo que perciben otros pero igualmente válido”.

Reconocer la diversidad de puntos de vista que pueden existir en función de las diferentes experiencias de

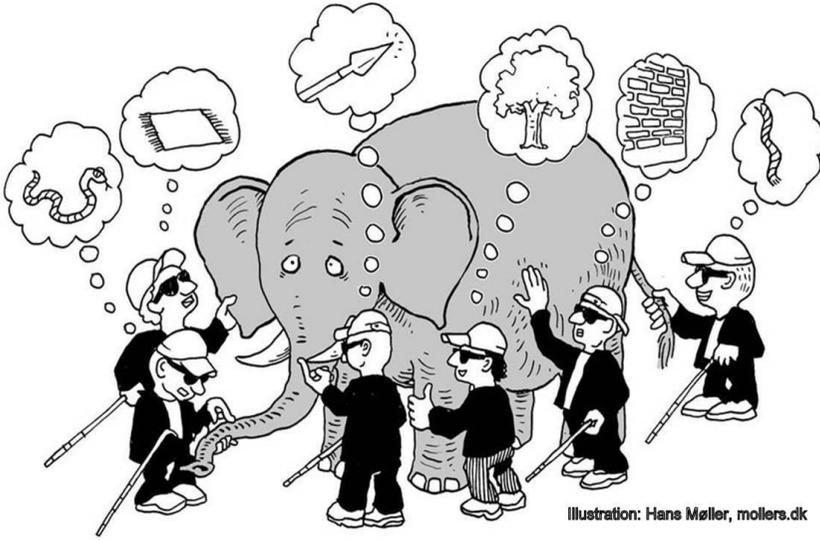
cada persona será de gran utilidad a la hora de relacionarnos en nuestro grupo y fuera de él, pues nos ayuda a aceptar otras visiones y a comprender otras formas de percibir la misma realidad.

De la misma manera nuestras experiencias influyen en nuestra interpretación de lo que la otra persona ha dicho y que puede ser muy diferente de las intenciones originales de la oradora. Por tanto está dispuesta a ver las cosas con otros ojos



*“Cuando tienes un conflicto con alguien, hay un factor que marca la diferencia entre dañar la relación o estrecharla. Ese factor es la actitud”*  
**William James**

## Respetando las diferencias



Amenudo pensamos que nosotras tenemos razón y las otras personas están equivocadas. En lugar de plantear esta oposición sería más interesante poner nuestra atención e intención en encontrar puntos en común, ideas complementarias. Desde esta posición será mucho más fácil entender nuestras diferencias y construir soluciones comunes que las respeten. La historia del elefante y las personas con los ojos vendados ilustra bien este punto: cada persona agarra una parte y tienen que identificar qué objeto están tocando. La persona en la trompa está convencida de que es una serpiente.

El que sujeta la pierna asegura que es un árbol. El hombre en el colmillo afirma “es una lanza”; la persona detrás dice tajante que eso es una cuerda. Cada uno asegura que su experiencia es la real y que los otros están ¡claramente equivocados! Sin embargo vemos que cada descripción explica una parte del todo, el elefante. Los puntos de vista de otras personas complementan la visión de la realidad que colectivamente compartimos, gracias a la riqueza de nuestra visión conjunta podremos responder mejor ante las situaciones que nos acontecen.

Adaptado de © Conflict Resolution Network  
Po Box 1016 Chatswood, NSW 2057, Australia  
Website [www.crnhq.org](http://www.crnhq.org)

## Mantener la mente abierta y contener juicios previos y suposiciones.

Entras en una sala y ves una persona sentada con las manos en la cabeza y mirando al suelo. ¿Qué presupones de esta situación? ¿Cuáles son tus juicios previos? Quizás pienses que la persona está deprimida, enferma, cansada, o reflexionando. Casi de forma automática saltamos de los hechos a las interpretaciones, imprimimos nuestras propias suposiciones, enjuiciando la situación. Esto es útil y necesario en nuestra vida, si un coche se acerca rápido, queremos interpretar y reaccionar con rapidez.

Hacer interpretaciones de alrededor es necesario para nuestra seguridad y supervivencia.

No interpretamos cada situación desde cero, sino que utilizamos eventos pasados para ayudarnos a entender lo que está pasando. El problema es que a veces nuestras interpretaciones no son acertadas. En el caso anterior si pensamos que reflexiona, nos alejaremos, si pensamos que está deprimida, nos acercaremos a ofrecer apoyo, son dos conductas completamente diferentes basadas en nuestra interpretación.

Si bien es imposible no interpretar, juzgar o hacer suposiciones, sí podemos mantener nuestra mente abierta y consciente de que estas suposiciones y juicios no son siempre acertados. Conocer mejor la situación,

conocer mejor la posición de la otra persona antes de saltar con prejuicios puede ayudarnos a evitar un recrudecimiento o prevenir conflictos. Especialmente en las etapas tempranas de un conflicto, tenemos la posibilidad de aclarar mal entendidos antes de que crezcan y se agraven.

## Trata de comprender lo que la otra persona quiere decir.

La escucha profunda no se suele dar mucho en nuestras conversaciones diarias.

Escuchamos el contenido pero muchas veces estamos demasiado centradas en nuestra propia experiencia sobre el tema, o pensando cómo vamos a responder, de tal forma que no escuchamos lo que la otra está diciendo. No

escuchamos lo que es importante, lo que le preocupa. Oír se convierte en escuchar cuando realmente prestamos atención a lo que dice la otra persona y cómo lo dice. Algunos patrones comunes influyen en nuestra capacidad para escuchar. Cuando dejamos que las emociones sobre lo que se está diciendo tomen el control. Si se cuestionan nuestras opiniones solemos reaccionar emocionalmente, dejamos de escuchar y preparamos el ataque!



*Conocer y controlar  
nuestros prejuicios  
puede ser realmente  
útil para prevenir  
conflictos*

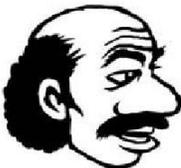
O saltamos con nuestra propia historia, damos consejos no pedidos, cambiamos de tema. Estas respuestas dificultan la conexión con la otra persona que acaba pensando que no estamos realmente escuchando ¡y razón no le falta! ¿Reconoces alguno de estos comportamientos? No te preocupes, no estás sola. Pero si realmente queremos aprender a comunicarnos más efectivamente para comprender a aquellas personas con las que vivimos o colaboramos, entonces tenemos que trabajar nuestra escucha activa.

## Escucha activa

La escucha activa se trata de suspender nuestro propio pensamiento para entender la perspectiva de la otra. Nos permite centrarnos en los elementos claves y significativos del discurso de la otra, y por tanto comprenderla mejor.

La escucha activa permite ir más allá del puro contenido de lo que se está diciendo y comprender las emociones, preocupaciones y necesidades que tiene la persona. Utilizando nuestro lenguaje corporal, contacto visual, y algún comentario que apoye al proceso de pensamiento de la otra persona, mostramos así que estamos escuchando y realmente lo hacemos. También podemos expresar nuestra atención y comprensión si resumimos las ideas principales del discurso de la otra. Esta práctica es buena también para asegurarnos que hemos comprendido y no nos hemos dejado llevar por presunciones nuestras. En caso de que no hayamos comprendido hemos conseguido atajar un malentendido a tiempo y de una manera respetuosa y comprensiva. Cuando escuchamos profundamente lo hacemos tanto con la cabeza como con el corazón, y nos es más fácil conectar con los demás.

### Escucha Activa.



**Miguel:** “nos iría mejor si alguna gente no tomara tantas tareas. Nuestro grupo mejoraría si otras personas tuvieran una oportunidad”



**María:** “¿Estás hablando de mí? ¡Cómo se te ocurre! No paro de trabajar en tareas que nadie quiere hacer y ¡así se me agradece!”



**María:** “Por lo que entiendo es para ti importante que haya una distribución más justa de las tareas.”

## Consejos para realizar una escucha activa.

**Crea una atmosfera adecuada para hablar.** Escoge un lugar cómodo y agradable y evita las distracciones (silencia el móvil, atiende sólo a la persona).

**Expón tus límites desde el principio.** Si te tienes que marchar a una hora determinada, si tienes una llamada pendiente, dilo antes.

**Crea espacio en tu mente.** No pienses en lo que vas a responder mientras la otra persona habla, intenta evitar distraerte con tus pensamientos, déjalos pasar y recupera tu atención rápido.

**Si aparecen emociones fuertes, reconócelas.** Intenta que las emociones no bloqueen y se interpongan en tu capacidad de escucha.

**Céntrate en las ideas principales** y qué es lo te intentan decir. Estate atenta a las emociones, necesidades, e intenciones que se encuentran encerradas en el discurso.

**Haz preguntas** para apoyar la formulación de ideas y pensamientos. Preguntas de aclaración o abiertas son muy útiles p. ej.: ¿Cómo te hace sentir eso?

**No respondas contando tu historia,** o dando tu opinión o consejo (cuando la persona termine tú podrás contar tu parte).

**Haz ver que estás escuchando.** Muestras de esto son mantener el contacto visual, asentir para mostrar interés y apoyo. Si te sientes herida por lo que se ha dicho, estate atenta a tu lenguaje corporal, puede que estés mandando señales, simplemente se consciente. Evita transmitir señales de impaciencia como mirar el reloj.

**Resume lo que la otra persona ha dicho.** El objetivo es mostrar a la otra persona que has comprendido los puntos o argumentos principales y las emociones que subyacen. Puedes comenzar el resumen con frases como “*lo que escucho de ti es.... ¿es correcto?*”. Si usas frases como “*lo que tú sientes es...*” y te equivocas, no solo parece que no has escuchado sino que puedes ofender con tus interpretaciones.

**Finalmente: la escucha activa necesita práctica, cuanto más practiques mejor lo harás.**

## Prueba esto:

### Ejercicio de escucha activa entre tres.

Necesitas dos personas.

- 1) Cada una va a adoptar un rol de oyente, de oradora y un testigo. La persona que habla lo hace por 2/3 minutos sobre un tema que escoja. Cuanto más controvertido ¡mejor!
- 2) La que escucha lo hace activamente siguiendo las sugerencias de la página anterior, después debe resumir tanto las ideas claves como las emociones que hayan surgido, lo más sucinto posible (1 o 2 minutos).
- 3) El testigo que escucha activamente también, dará un feedback constructivo acerca del resumen hecho.
- 4) Por último dejar tiempo para que la oradora comente sobre la escucha recibida.

A continuación cambiar los roles de tal manera que todo el grupo experimente con cada uno de los roles.

## Aprendiendo a expresarnos

### Asertividad

Ser asertiva significa ser capaz de expresar emociones, necesidades, derechos y opiniones manteniendo el respeto por las emociones, necesidades, derechos y opiniones de las otras personas. Una es asertiva también cuando anima a otras personas a ser abiertas y honestas y escucha y responde apropiadamente sin importar si estamos o no de acuerdo. No tiene nada que ver con “ganar” la discusión ni imponerse. Asertividad no es ser agresiva, ni borde; asertividad es cuando eres capaz de expresar con claridad lo que quieres y actuar de tal forma que tus necesidades se vean respetadas.

### Expresar emociones y necesidades

Identificar y expresar claramente nuestras emociones y necesidades puede mejorar nuestra relación con las demás, y mejorar la capacidad de escucha de todas las personas.

Es muy útil responder de forma empática a las emociones y necesidades de la otra parte en un conflicto. La escucha activa nos permite entender qué se está discutiendo y qué necesidades y emociones surgen. Puede que éstas no se expresen en un lenguaje claro, así que debemos ver más allá de lo que se dice y prepararnos para hacer una estimación de sus necesidades y emociones. Antes de estimar, asegúrate que te has intentado poner en la piel de la otra, eso te permitirá ser compasiva y evitar estereotipos.

Puede ser que no nos guste lo que la otra persona diga o haga, pero si llegamos a entender sus necesidades y emociones puede ser que comprendamos y empaticemos más con la persona, lo que nos acerca a poder resolver un conflicto con ella.

## Cuando nuestras necesidades se satisfacen sentimos

### **AFECTO**

Compasión

Amistad

Cariño

Solidaridad

### **COMPROMISO**

Concentración

Alerta

Curiosidad

Fascinación

Interés

Estimulación

### **ESPERANZA**

Ilusión

Inspiración

Optimismo

### **CONFIANZA**

Empoderamiento

Orgullo

Seguridad

Convicción

### **ALEGRÍA**

Entusiasmo

Dicha

Pasión

Sorpresa

### **GRATITUD**

Apreciación

Conexión

Hermandad

Conmovid@

### **INSPIRACIÓN**

Admiración

Fascinación

Respeto

### **FELICIDAD**

Satisfacción

Deleite

Bienestar

Placer

### **EXALTACIÓN**

Gozo

Plenitud

Júbilo

Lucidez

### **PAZ**

Calma

Claridad mental

Confortabilidad

Contento

Relajación

Alivio

Complacencia

Tranquilidad

Confianza

### **ENERGIZAD@**

Descanso

Renovad@

Repuest@

## Cuando nuestras necesidades NO se satisfacen sentimos:

### **MIEDO**

Desconfianza

Suspiciousidad

Preocupación

### **IRRITACIÓN**

Exasperación

Frustración

Impaciencia

### **ENFADO**

Rabia

Furia

Resentimiento

### **AVERSIÓN**

Hostilidad

Odio

Rechazo

### **CONFUSIÓN**

Ambivalencia

Indecisión

Estar perdid@

### **DESCONEXIÓN**

Aburrimiento

Distracción

Indiferencia

Pasividad

### **INTRANQUILIDAD**

Agitación

Sorpresa

Incomodidad

Hastío

### **VERGÜENZA**

Cohibid@

Culpabilidad

Intimidación

### **FATIGA**

Quemarse

Letargo

Cansancio

Agotamiento

### **DOLOR**

Devastad@

Pena

Soledad

Deprimid@

### **TRISTEZA**

Decepción

Desesperanza

Apatía

### **TENSIÓN**

Ansiedad

Nerviosismo

Abrumad@

Estresad@

### **VULNERABLE**

Precaución

Inseguridad

Sensibilidad

### **ANHELO**

Envidia

Celos

Nostalgia

Adaptado de: (c) 2005 Center for Nonviolent Communication

Communication Website: [www.cnvc.org](http://www.cnvc.org)

Email: [cnvc@cnvc.org](mailto:cnvc@cnvc.org) Phone: +1.505-244-4041

## Necesidades Humanas Universales

### CONEXIÓN

Aceptación  
reconocimiento  
afecto  
apreciación  
pertenencia  
cercanía  
colaboración  
comunicación  
comunidad  
compañerismo  
compasión  
conexión  
consideración  
consistencia  
cooperación  
empatía  
inclusión (ser incluido)  
amor  
intimidad  
mutualidad  
sustento  
reciprocidad, mutualidad  
respeto (ser respetada)  
seguridad  
estabilidad  
apoyar  
valor (ser valorada)  
calor

### BIENESTAR FÍSICO

Aire  
comida  
agua  
movimiento / ejercicio  
reposo / sueño  
expresión sexual  
seguridad  
albergue  
contacto

### HONESTIDAD

Autenticidad  
integridad  
presencia

### JUEGO

Alegría  
humor

### PAZ

Belleza  
comunidad  
facilidad  
igualdad  
armonía  
inspiración  
orden

### SIGNIFICADO

Conciencia  
celebración de la vida  
desafiar  
claridad  
competencia  
conocimiento  
contribución  
creatividad  
descubrimiento  
eficacia  
justicia  
crecimiento  
esperanza  
aprendizaje  
participación  
propósito  
auto-expresión  
estímulo a la materia  
comprender  
hacerse entender

### AUTONOMÍA

Elección  
libertad  
independencia  
espacio  
espontaneidad

Adaptado de: (c) 2005 Centre of Non Violent Communication

Communication Website: [www.cnvc.org](http://www.cnvc.org)

Email: [cnvc@cnvc.org](mailto:cnvc@cnvc.org) Phone: +1.505-244-4041

## Hablar desde el “Yo”

Cuando un tema es importante para ti intenta exponerlo siempre desde el Yo. Cuando estamos frustradas o afectadas por los comentarios o comportamientos de otra persona nuestra respuesta varía desde la vergüenza y el bochorno hasta la agresión y la ira. Muchas veces comenzamos un comentario con: *“Tú conducta es inaceptable”* *“Siempre me haces quedar mal”*. A esto ¿cómo responde la otra persona? ¿Cómo responderías tú? Normalmente o nos sentimos rechazadas y humilladas o atacamos. Cuando estamos a la defensiva, la comunicación y la conexión se rompen.

Hablar desde el Yo nos permite mantener el foco en nuestras emociones, así es menos probable que se despierten conductas de defensa o ataque y además incita a la empatía y la comprensión. Hablar desde el Yo no es ser maja o educada, ni imponerse a la fuerza, sino ser clara y encontrar caminos para comprenderse y conectar con la otra persona.

Cuando hablamos desde el Yo lo hacemos desde nuestras emociones y posición respecto a una situación. El Yo solo no funciona si la frase sigue culpando a la otra persona. Tenemos que cuidar cómo nos expresamos si lo que queremos es resolver el conflicto en lugar de crearlo.

### Cuatro consejos útiles para hablar desde el Yo.

#### 1. Observando conductas “Cuando...”

Una descripción específica y objetiva del comportamiento de la otra persona o de la situación te ha enfadado. Enumera los hechos, evita interpretaciones, críticas, juicios u otras conductas que creen mecanismos de defensa.

Por ejemplo *“Cuando hablas mientras otra persona está hablando...”* en lugar de *“Cuando interrumpes sistemáticamente a los demás”* o decir *“El tiempo que utilizas para expresar tus ideas...”* en lugar de *“Abusas de tu poder y no dejas hablar...”*

#### 2. Responde con “Yo...”

¿Cuál sería tu respuesta? ¿Qué sientes? *“Yo siento enfado, daño, pena...”*

¿Qué haces? *“Yo me retiro, ya no contribuyo...”* Intenta escoger palabras que no impliquen culpa, por ejemplo *“me siento humillada o ignorada”* implican una persona que inflige, sin embargo podemos decir *“siento impotencia y frustración”*.

La lista de emociones en la página 24 puede servirte de ayuda.

*Continúa en la siguiente página>*

### 3. Razones: “porque...”

Explica qué impacto ha tenido ese comportamiento sobre ti, eso ayuda a las demás a comprender tu reacción.

Evita caer en juicios o culpas hacia la otra. Mantente en el yo.

“Siento impotencia porque no encuentro espacio para expresar mis ideas” en lugar de “Siento impotencia porque tú no me dejas hablar”. La lista de necesidades en la página 25, te puede servir de guía.

### 4. Una petición clara: qué quieres que pase.

Sé clara. Quizá la otra persona no quiera o pueda satisfacerte, pero si hemos conseguido expresar lo que es importante para nosotras hemos abierto un camino de comprensión para la otra que puede que afecte su respuesta y busque soluciones que satisfagan a las dos.

“Me gustaría tener más espacio para hablar, ¿podrías intentar ser más consciente del tiempo que empleas?” En lugar de “¡Contrólate! el espacio no es solo tuyo”.

#### Ejemplo:

#### Culpabilizar:

*“No dejas hablar a nadie en las asambleas.”*

#### Hablar desde el Yo:

*“Cuando no puedo hablar en las asambleas me frustró, porque aquí tengo la esperanza de poder expresar libremente mis ideas, ¿crees que podrías ser más consciente del tiempo que empleas en las reuniones?”*

*Hablar desde el Yo  
...se trata de ser honesta y clara con lo que necesito y siento, y encontrar formas de conectar con la otra persona*

Hablar desde el Yo permite una comunicación honesta y efectiva. Cuando has hablado desde el Yo, te toca cambiar a la escucha activa que hemos visto anteriormente y disponerte a escuchar y comprender lo que la otra persona quiere y necesita. Hablando desde el Yo y cuidando el lenguaje que utilizamos, así como escuchando a la otra persona sin prejuicios, y con voluntad de entender, conseguiremos crear un espacio de diálogo que busque soluciones satisfactorias para ambas partes

## Prueba esto:

Crea respuestas desde el Yo para estos tres ejemplos:

*(Encontrarás posibles soluciones en la página 37)*

### 1ª Situación:

La asamblea se está alargando, vamos por el primer punto y hemos consumido más de la mitad del tiempo

### 2ª Situación:

Has quedado con una compañera para ir a la manifestación y se presenta una hora tarde y actuando como si nada.

### 3ª Situación:

Una compañera se ha comprometido a tomar acta durante una asamblea especialmente importante. Cuando termina la asamblea te enteras de que no ha tomado ni una nota.

## Prepararse para hablar con alguien con quien tienes un Conflicto

### 1. Preparación

Primero intentar identificar ¿qué es lo que quiero decir exactamente? ¿Cuál es el verdadero problema? ¿Es una diferencia de opiniones lo que ha creado el conflicto, es una conducta que no me agrada o ha sido un incidente puntual? Escribe una respuesta desde el Yo (ve a la página 26) que te ayudará a aclarar la causa de tus emociones y necesidades y potencialmente podrás definir cuáles son tus peticiones hacia la otra persona. Intenta reflexionar acerca de las posiciones, intereses, necesidades y emociones de la otra persona. Te invitamos a que intentes completar el iceberg de la página 13. Esa visualización de la situación te puede ayudar a identificar más fácilmente las necesidades que puede que se solapen. Pregúntate: ¿qué siente la otra persona? ¿Has sentido tú alguna vez tú lo mismo?

### Prueba esto:

Piensa en algún conflicto que tengas o que hayas tenido. Intenta crear una respuesta desde el Yo que incluya los 4 pasos indicados en los recuadros de las páginas 26 y 27.

Puedes revisar también la lista de emociones en la página 24 y de necesidades en la 25. Prepárate también para escuchar. Si la conversación se convierte en una oda a tú “Yo” y tus argumentos, la otra persona puede sentirse frustrada pues siente que no tiene oportunidad de hablar. Puede que conteste mal, intenta escuchar activamente, entiende sus emociones y necesidades. Recuerda los consejos para la escucha activa de la página 21

## 2. La Conversación

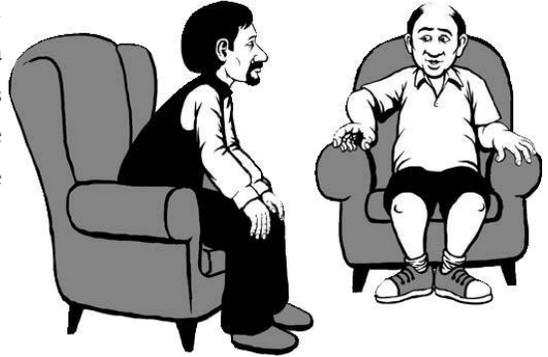
Pregunta a la persona y acuerda una hora y un lugar que sea conveniente para las dos. Es tentador abordar a la persona cuando tienes el argumento fresco, pero quizá sea mejor esperar a que las dos tengáis tiempo, estéis preparadas y abiertas para escuchar. Tomate tu tiempo y dejáras tiempo para abordar la conversación con calma. Quizás prefieras que te acompañe alguien que pueda hacer de apoyo silencioso, proponle también a la otra persona esta posibilidad. Plantea tu argumento desde el Yo y prepárate para escuchar. Recuerda que para encontrar una solución que satisfaga vuestras necesidades hay que mantenerse en conexión con la otra persona.

Si llegáis a un acuerdo, intentad ser claras en los términos. Por ejemplo *“June acepta bajar la música cuando es tarde. Si Alfredo aún así no puede dormir, se lo dirá a June”*. Aclarar los términos de este acuerdo sería *“June no subirá la música más de 18 vol. después de las 11 PM. Si Alfredo después de las 11 PM no puede dormir debido a la música, le dirá a June por SMS esa misma noche”*.

*“Si Alfredo sigue teniendo problemas para dormir por la música, en dos semanas se volverán a encontrar para revisar su acuerdo”*.

Este tipo de acuerdos son especialmente útiles cuando la confianza se ha roto.

Si sientes que el problema persiste, u otro ha surgido, siempre puedes solicitar otra conversación.



### ¿Qué hacemos si la otra no quiere hablar?

¿Qué pasa si la otra persona no quiere hablar ahora o nunca quizá? ¡No te ralles! En lugar de darle vueltas a la situación, que sólo puede llevar a una mayor frustración y emociones de ansiedad y angustia, te proponemos algunos ejercicios que pueden traer algo de luz al conflicto y quizá algo de alivio para ti. Estos ejercicios pueden ser novedosos, te invitamos a que los pruebes y utilices aquellos que te sirvan a ti.

## Prueba esto:

### 1. Identifica tus necesidades y sentimientos.

Hablar desde el Yo es útil pues facilita la identificación de las emociones y necesidades que se esconden detrás de cada conflicto. Piensa cómo podrías satisfacer tus necesidades sin contar para nada con la otra persona. Otra posibilidad es dibujar los dos icebergs e intentar definir las posiciones, intereses y necesidades de los dos. Este ejercicio te ayudará a reconocer tus propias necesidades y también te permite ponerte en la posición de la otra persona.

### 2. Tomando perspectiva

A veces estamos tan metidos en el conflicto que sólo vemos una solución, la nuestra, y no llegamos a comprender a las demás. Una posible salida es buscar formas diferentes de ver el problema.

Cuando estás a los pies de una montaña, lo que ves son árboles. Sin embargo desde la cima la perspectiva cambia. Ahora tienes 360 grados de visión. ¿Qué te parece el problema ahora? Quizás puedas coger un poco de distancia respecto al asunto tomando esta perspectiva amplia. ¿Lo ves más objetivamente? ¿O te das cuenta que otras cosas son más importantes que la posición a la que te agarras?

¿Puedes ahora ver qué cosas puedes cambiar y qué cosas no?

Con nuestros conflictos tomar distancia y adquirir perspectiva es muy útil. Nos ayuda a formular estas preguntas y reflexionar más allá de las emociones iniciales (ver página 15).

### 3. Cambiando nuestra forma de vivir el conflicto.

Piensa en un conflicto que te afectó emocionalmente mucho. Quizá sentiste rabia, miedo, ansiedad. Mira las emociones de la página 24. Mientras piensas en el conflicto intenta atender a lo que pasa en tu cuerpo. ¿Cómo está tu corazón, y tu respiración, sientes algo en tu estomago o presión en el pecho? Observa lo que pasa y mientras, intenta expresar esas emociones en un dibujo, un ruido o un movimiento. Date tiempo. Una vez expresadas tus emociones de la forma que hayas escogido, observa si hay algo que haya cambiado respecto a tu respuesta hacia ese conflicto. Este ejercicio se apoya en la teoría que propone que si tenemos una experiencia en la que estamos bloqueadas podemos desbloquearnos si utilizamos otros sentidos o formas de conocer la realidad que no sea exclusivamente la racional.

Adaptado del grupo Tree Bressen, *Innerwork: Working on Your Issues with Someone (Whether or Not They Come Along)*.

# Herramientas para trabajar el conflicto de forma efectiva en tus grupos.

**En esta sección os planteamos una serie de herramientas y técnicas para abordar el conflicto cuando está cerca de convertirse en una crisis. Seguramente haya tomado tiempo llegar hasta este punto, no olvides que entonces tomará tiempo llegar a una solución.**

## Mediación

Es muy útil tener a una tercera persona no implicada en el conflicto que pueda facilitar la conversación. Cuando nosotras no encontramos la calma o tenemos la valentía de hablar, una persona externa puede apoyar para que las personas se escuchen, se expresen y mantengan un tono cordial.

La misión de la mediadora es facilitar que la conversación ocurra entre las partes, puede ser más formal, habiendo sido nombrada, o más informal por ejemplo si surge un conflicto durante una asamblea, puedes utilizar tus habilidades para mediar sin que formalmente hayas sido nombrada.

Dependiendo si el conflicto envuelve a muchas personas puedes mediar facilitando una asamblea dedicada al conflicto exclusivamente.

## ¿Eres tú la persona adecuada para la mediación?

Antes de entrar en este rol, responde estas preguntas. ¿Todas las implicadas en el conflicto te ven como una persona neutra? ¿El conflicto puede afectarte emocionalmente y por tanto a tu mediación? ¿Eres capaz de lidiar con las emociones de otras personas? ¿Puedes evitar la tentación de dar consejos o proponer soluciones? Si planteas tu punto de vista e ideas puede ser que empeores la cosa. Reflexiona sobre tus capacidades pero ten en cuenta que es muy bueno poder contar con una mediadora ¡aunque esta no sea perfecta!

*“Utiliza la energía que el conflicto proporciona de forma creativa y a favor de una solución”*

*Johan Galtung*

## Consejos para facilitar una conversación entre personas en conflicto

- Mantente neutral.
- Asegura que todo el mundo tenga el mismo tiempo para hablar;
- No des consejos o intentes resolver el problema, apoya a las personas para que vayan enunciando sus propias soluciones;
- Promueve y facilita una buena comunicación e invítalas a que hablen desde el Yo;
- Estate pendiente de que todas se sientan escuchadas, promueve la empatía y la escucha activa;
- Ayuda a que identifiquen sus sentimientos, intereses y necesidades;
- Ayuda a que encuentren puntos en común y posibles soluciones.

## Mejorando la escucha.

Esta herramienta es útil cuando las personas en conflicto están teniendo problemas para escucharse. Puedes proponerles esta herramienta para intentar mejorar su capacidad empática. Ve a la página 21 escucha activa.

1. Anima a la persona A, Sonsoles, a que hable por unos minutos sobre el conflicto y pide a la persona B, Silvestre, que escuche atentamente, y que resuma lo que ha escuchado.

Si Silvestre interrumpe recuérdale que ahora es su oportunidad para escuchar, hablar vendrá luego.

2. Silvestre escucha y luego resume lo que cree haber oído. Tratando de ser fiel con las palabras de Sonsoles.
3. Sonsoles podrá luego decir si falta algo importante.
4. Añade si crees que hay alguna emoción o necesidad relevante y que no haya sido recogida por Silvestre.
5. Ofrece a Sonsoles la oportunidad de añadir algo que haya podido quedarse fuera. Si es así Silvestre permanece escuchando y resumiendo. Una vez Sonsoles termina, es su momento de escuchar activamente y el turno de Silvestre para hablar.

## Reflejando

Esta técnica se parece a la escucha activa pero en lugar de resumir, la persona que escucha, debe repetir lo que ha oído intentando utilizar las mismas palabras. Esta técnica es útil cuando la persona que habla está muy afectada emocionalmente, cuando quien escucha está en total desacuerdo, o no ha comprendido a la otra persona; así, quien escucha está obligada a hacerlo atentamente.

Invita a la persona que escucha y refleja, a que evite el sarcasmo, el retintín, las interpretaciones, comentarios o coletillas adicionales. Sonsoles es la que habla y Silvestre repetirá utilizando, a ser posible, las mismas palabras que Sonsoles ha utilizado. Sonsoles podrá decir si algo importante falta.

## Resolución de conflictos paso a paso.

Estas preguntas nos pueden servir como marco para facilitar la conversación tanto si estamos en asamblea o mediando entre dos personas:

1. ¿Qué es lo que objetivamente está pasando? Describir lo que veis.  
*Observación*
2. ¿Cómo os sentís en relación con esto?  
*Sentimientos.*
3. ¿Qué queréis que pase? *Respuestas.*
4. ¿Qué podemos hacer entre todas para conseguirlo? *Acuerdos.*

Invita a cada persona a que responda a las 3 primeras preguntas, después resume lo que han dicho y saca los elementos clave, así la que habla se siente escuchada y la que escucha lo oye desde una voz neutra. Pide aclaración si es necesario, y después invítalas a que propongan soluciones conjuntamente. Podrías añadir una pregunta para que expresen sus necesidades no satisfechas. Por último, ¡adapta el sistema a tu estilo propio!

Adaptado del grupo Tree Bressen, *Innerwork: Working on Your Issues with Someone (Whether or Not They Come Along)* <http://treegroup.info/topics/B15-innerwork.html>

## Mapa del Conflicto

Puedes utilizar esta técnica cuando el grupo o las personas necesiten tener una idea más clara de cuáles son los temas que hay detrás de un conflicto. Ayuda a bucear desde las posiciones a las necesidades y miedos de cada persona y facilita encontrar puntos de encuentro. Es una técnica de resolución de conflictos bastante estructurada y más fácil de facilitar que una discusión abierta, especialmente útil si el conflicto es intenso y la comunicación está rota.

Esta técnica la puede facilitar cualquiera en el grupo, incluso una parte involucrada en el conflicto (siempre y cuando se vean capaces de permanecer neutras a la hora de invitar a participar y escuchar), una persona neutral, o un facilitadora externa pueden así mismo mapear.

**Materiales:** Papel continuo largo y rotuladores.

### 1º Paso: ¿cuál es el problema?

Escribe en mitad del papel cuál es el tema central del conflicto. Utiliza un lenguaje que sea neutral, abierto o no concluyente, evitando expresiones emocionales.

Por ejemplo si el tema central es el reparto de tareas desigual en tu grupo escribe “*Reparto de tareas*” en lugar de “*Juan nunca toma actas*”.

## 2º Paso: ¿quién está involucrada?

Primero definimos quién está involucrada en el conflicto, después dibujamos en el papel una línea por cada persona, de tal manera que cada una tiene un segmento del mapa, p. ej. en el problema anterior todas las personas que desarrollan tareas dentro del grupo estarían en el mapa. Si el conflicto de tareas es principalmente entre Juan y Elisa pondríamos a estos dos miembros en el mapa y quizá al resto del grupo como un miembro si sus intereses y posiciones fueran similares respecto al problema.

## 3º Paso: ¿qué necesitan? ¿Qué miedos tienen?

Pregunta a cada persona por turno cuáles son sus intereses, necesidades y miedos. Es importante que cada persona tenga su espacio para hablar sin interrupciones. Escribe en cada segmento las respuestas de cada una. A veces es difícil salir de las posiciones y pensar en los intereses y necesidades (qué quieres, tus valores, las cosas que te importan), muchas veces pasamos directamente a enumerar soluciones “*Juan debería hacer más tareas de*

*cuidados*”. Para evitar esto puedes preguntar p. ej. “*Esta solución que planteas ¿qué necesidades tuyas cubre?*” Las preguntas guía pueden ayudar a profundizar en los intereses y necesidades, desde donde podremos analizar las diferentes soluciones.

Debemos procurar que las partes se pronuncien claramente para extraer un listado de necesidades que nos guíen en el proceso de resolución, palabras como “*respeto*” “*pertenencia*”... Es importante aclarar qué se quiere decir con estos términos, preguntas como “*Elisa ¿cómo identificas tú cuando tienes respeto o sientes respeto?*”

Es importante también anotar las preocupaciones, ansiedades de cada una en relación al problema p. ej. Miedo al fracaso, al rechazo...

## 4º Paso: leer el mapa.

**Nuevas perspectivas-** Invita a las personas a mirar los intereses, necesidades y miedos de las demás. Este ejercicio brinda una herramienta muy visual y completa de la situación. Esta reflexión ayuda a entender al resto.

**Puntos Comunes** – El mapa te permite identificar claramente cuáles son las necesidades, miedos o intereses en común. Esta visualización colectiva da pie a buscar soluciones conjuntas desde el entendimiento y la empatía.

## Necesidades y miedos

- Mucha gente piensa que es peligroso expresar abiertamente las emociones y el conflicto, que es mejor ocultarlo. Hay que perder miedo a afrontar el conflicto la apertura y la honestidad es el único camino.

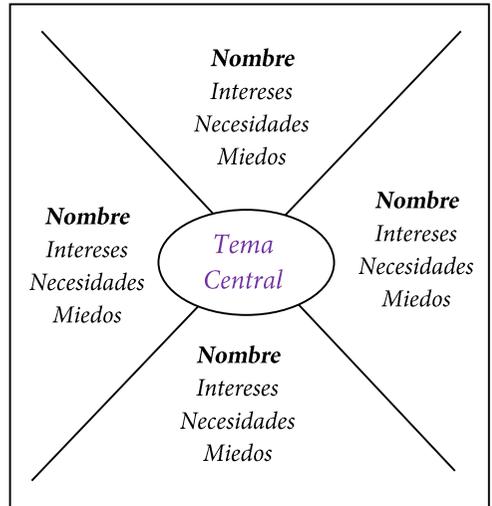
## 5º Paso: buscando nuevas soluciones

Una vez visualizado el mapa nos toca buscar creativamente soluciones que satisfagan las necesidades de las implicadas. Después de haber realizado un análisis racional del mapa, proponemos una lluvia de ideas. Esta actividad incita a la participación y la creatividad y nos provee de un espacio libre de juicios. Nos ofrecerá propuestas de solución muy variadas. Entre la lluvia de ideas y el primer análisis sería bueno incluir una actividad de cambio de ritmo p.ej. un juego, cambiar de habitación un energizante...

### Cómo facilitar el ejercicio:

1. Invita a la gente a reflexionar sobre las posibles soluciones que ven y cuáles de estas satisfacen las necesidades de todas.
2. Invita a la gente a plantear sus propuestas. Invita a la participación, ¡todas las propuestas son bienvenidas!
3. Escribe las propuestas en un papel a la vista.

## Mapa del Conflicto



4. Recuerda a las personas que este espacio es neutro, libre de críticas Y cuantas más ideas mejor. Estate pendiente de mantener la comunicación entre las personas.
5. Si el grupo se queda sin ideas, o sin energía, invítalas a utilizar otros puntos de vista, a ponerse en la piel de otras. Normalmente una segunda ronda de ideas llegará, ¡No temas al silencio!

## 6º Paso: escoger la mejor opción para todas.

Cuando tengamos suficientes propuestas, cierra la lluvia de ideas y ayuda al grupo a escoger la solución más adecuada. Recuerda: como facilitadora, escucha guía y resume, ¡No propongas!

Si la selección se complica propón usar una escala **1.** Muy útil **2.** Le faltan algunos elementos **3.** Nada útil. Otras preguntas que te pueden ayudar son: ¿es la propuesta viable? ¿Es suficiente para resolver el problema? ¿Satisface las necesidades de todas? ¿Es justa? ¿Hay algún “bloqueo” o “no lo veo” asociados? ¿Hay algún problema que pueda generar esta solución? Si el problema es muy grande, divídelo por partes y busca soluciones para cada parte, **recuerda:** cuanto más viejo el conflicto más tiempo necesitas para resolverlo.

### 7º Paso: Implementar el plan

Es fácil tomar una decisión y olvidarse de pensar en cómo ponerla en marcha. Algunas preguntas que pueden guiar este proceso son: ¿qué tiene que pasar para alcanzar nuestro objetivo? ¿Quién puede o tiene que hacerlo? ¿En qué orden y cuándo tienen que pasar las cosas? ¿Es importante anotar y hacer un cronograma o un listado con las acciones responsables y tiempos para recordar!

*Esta herramienta está adaptada de la página Web de Conflict Resolution Network, PO Box 1016 Chatswood, NSW 2057, Australia, Web [www.crnhq.org](http://www.crnhq.org) Ph +61 2 9419 8500 Fax +61 2 9413 1148. Email [crn@crnhq.org](mailto:crn@crnhq.org)*

## ¿Cuándo es apropiado solicitar ayuda?

### ¿Cuándo necesitas una facilitadora externa?

Si el conflicto es muy complejo, si se ha alcanzado un estado de crisis y la comunicación está rota, si todas las personas del grupo se encuentran emocionalmente implicadas en el conflicto, es aconsejable solicitar ayuda externa. Alguien ajena al grupo ofrece una visión neutral y genera la confianza que quizá se haya perdido entre los miembros del grupo. La persona externa puede facilitar el proceso de mapeo del conflicto y servir de canal de comunicación entre las partes, promover la escucha activa y el hablar desde el Yo.

Aseguraos de que todo el grupo participa en la selección de la persona o que se muestra conforme con la selección. Procurar definir el rol de la facilitadora lo más posible de tal manera que su responsabilidad y objetivos queden claros, esto permitirá que la facilitadora se sienta más cómoda y segura con el trabajo que debe desempeñar.

## ¿Cuándo necesitas una persona mediadora?

Si se intuye que el conflicto puede entrar en la fase de crisis o ya lo está, es bueno pedir ayuda. Una persona mediadora entrenada sería la mejor opción. El rol de la mediadora es precisamente apoyar a aquellas personas en conflicto durante el proceso de resolución. Las mediadoras no están para proponer soluciones o dar su opinión como hemos visto en este capítulo, sino simplemente acompañar y favorecer un proceso de entendimiento entre dos o varias personas. Para que la mediación funcione, todas las partes deben estar de acuerdo en la mediación y en la persona mediadora. Es también fundamental que haya una verdadera voluntad para resolver el problema y encontrar la mejor solución para ambas partes. Esta forma de abordar el conflicto y su resolución se aleja del enfoque de negociación ganar-perder en el que se ve a las partes como contrarias, enemigas. Recordar que el conflicto es una parte más de lo que constituyen las relaciones humanas, no se trata de posiciones opuestas sino de trabajar para encontrar las necesidades e intereses comunes.

Buscar el apoyo de una mediadora es una de las propuestas que os hacemos de cara a trabajar con el conflicto en vuestros grupos.

**El Centro de formación Ecodharma** capacita, entre otros temas, en resolución de conflictos, procesos colaborativos y sostenibilidad a movimientos de base.

**La Red de Mediación de Activistas** (ver página de recursos) es una de las redes a las que podéis acudir para solicitar apoyo e información sobre el conflicto. En España colectivos como **Selba**, imparten cursos de mediación y facilitación de grupos y de conflictos. La **Ecoaldea LaKabe** imparte también cursos de facilitación de grupos y **La Escuela de facilitación y cambio** que ofrece un itinerario formativo para la convivencia en comunidad donde se aborda el conflicto. El **Movimiento Antimilitarista** lleva años formando y apoyando grupos. En España hay una **Red de Mediadores Sociales** que ofrecen servicios a cambio de una remuneración económica. No hay en España una red de mediadores que trabajen dedicados a los movimientos sociales, sin embargo sí encontramos en otros países redes que trabajan con una atención especial por los movimientos sociales.

Formarnos en nuestros grupos para trabajar el conflicto de forma autónoma y autogestionada es otra propuesta. Este manual y la oferta formativa en España os pueden ayudar.

## Soluciones para las situaciones de la página 28.

Este ejercicio no tiene respuestas adecuadas o incorrectas, aquí simplemente os planteamos posibles respuestas ante estas situaciones:

**1ª Situación:** La asamblea se está alargando, vamos aún por el primer punto y hemos consumido más de la mitad del tiempo acordado.

*“Me estoy dando cuenta que nos queda una hora de asamblea y vamos por el primer punto de la agenda. Me preocupa que no podamos cubrir el resto de puntos que también parecen importantes. ¿Os parece que dediquemos unos minutos a reorganizar la agenda de hoy y priorizar aquello que sea más urgente?”*

**2ª Situación.** Has quedado con una compañera para ir a la manifestación y se presenta una hora tarde actuando como si nada pasara.

*“Acordamos encontrarnos a las 6 PM. Me siento frustrada porque yo tenía mucho interés en llegar puntual a la manifestación, la próxima vez por favor avísame si crees que vas a llegar tarde, para poder organizarme.”*

**3ª Situación:** Una compañera se ha comprometido a tomar acta durante una asamblea que es especialmente importante. Cuando termina la asamblea, ella no ha tomado el acta finalmente.

*“Me dijiste al comienzo de la asamblea que tú tomabas acta, y al final no lo has hecho. Me siento algo confusa con lo que ha pasado y molesta pues para mí esta asamblea era especialmente importante. ¿Crees que me podrías contar que ha pasado?”*

## Capítulo 7.

# Recursos

Aquí os incluimos algunas sugerencias tanto de libros como de recursos online relativos al trabajo con el conflicto y la mediación.

### Libros

*Everyone Can Win: Responding to Conflict Constructively* - Helena Cornelius and Shoshana Faire. Una introducción a herramientas para mejorar la comunicación y trabajar con el conflicto.

*Nonviolent Communication: A language of life* - Marshall Rosenberg. Indispensable para entender la comunicación no violenta.

*The Mediator's Handbook* - Jennifer Beer and Eileen Stief - Una guía paso a paso para mediar un conflicto.

*From Conflict to Co-operation* - Kate Whittle Son una serie de manuales acerca del conflicto, la comunicación, asambleas, toma de decisiones... Podéis bajaros el libro en [www.uk.coop/fromconflict2co-operation](http://www.uk.coop/fromconflict2co-operation)

*Resource Manual for a Living Revolution: a handbook of skills and tools for social change activists* - Coover, Deacon, Esser, Moore. Ya no se edita pero podréis encontrarlo de segunda mano en de habla inglesa.

### Recursos On-line

**Centro de formación Ecodharma:**

<http://www.ecodharma.com/>

**Selba**

<http://www.selba.org/FacilitacionConflictos.htm>

**Ecoaldea La Kabe:**

<http://masqueunacasa.org/es/>

**Escuela de facilitación y cambio:**

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

**Movimiento Antimilitarista:**

<http://www.antimilitaristas.org/>

**Conflict Resolution Network** – Red australiana de mediadoras y facilitadoras, con muchos recursos descargables gratuitos. [www.crnhq.org](http://www.crnhq.org)

**Centro de Comunicación no Violenta:**

NVC. [www.cnvc.org](http://www.cnvc.org)

**Tree Bressen: Dealing with Conflict**

<http://treegroup.info/topics/A7-conflict.html>

**Activist Mediation Network.** Ofrece mediación y formación ocasional para grupos implicado en el cambio social radical [www.activistmediation.org.uk](http://www.activistmediation.org.uk)



*Tanto en nuestros grupos como en toda relación humana nos enfrentamos día a día con el conflicto, independientemente de si estamos tratando de llevar a cabo una revolución anarquista o jugar al dominó en la calle. Es simplemente parte del ser humano, y también una característica particular de la realidad cambiante en la que vivimos.*

*Esta guía está dedicada a grupos y movimientos que trabajan por el cambio social y que quieren comprender y aprender a lidiar con el conflicto. Hay secciones dedicadas a explorar qué es el conflicto, por qué es importante abordarlo y herramientas y técnicas para trabajarlo.*