

Protocolo de actuación

PARA LA PREVENCIÓN, IDENTIFICACIÓN E INTERVENCIÓN
CONTRA LAS VIOLENCIAS MACHISTAS



*Aprendiendo a regular conflictos y cuidar la vida del grupo para un
trabajo en equipo no heteropatriarcal*



Ayuntamiento
de Vitoria-Gasteiz
Vitoria-Gasteizko
Udala

www.vitoria-gasteiz.org/igualdad

Setem

www.setem.org/euskadi



INTRODUCCIÓN

Página 1

MARCO TEÓRICO

Página 2

PROVENCIÓN

Página 8

ANÁLISIS DE CONFLICTOS

Página 13

ABORDAJE DE LOS CONFLICTOS

Página 16

NEGOCIACIÓN

Página 18

CONFRONTACIÓN NOVIOLENTA

Página 19

Y ANTE LAS VIOLENCIAS MACHISTAS...

Página 21

LA VIDA DEL GRUPO

Página 23

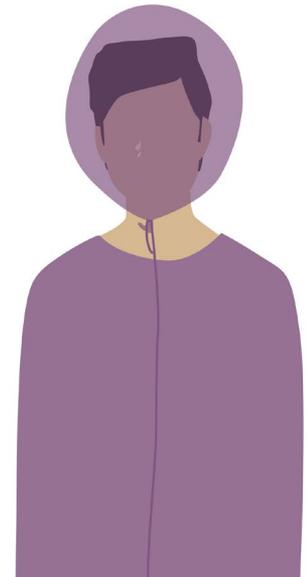
GUÍA

Página 25

INTRODUCCIÓN

En el marco de nuestro proceso de cambio de la cultura organizacional proequidad de género, de las reflexiones y posicionamientos en la elaboración del nuevo plan estratégico, así como de otros procesos vinculados a la apuesta feminista de SETEM, este protocolo pretende fortalecer nuestras capacidades, habilidades y recursos, tanto individuales como colectivas, para un trabajo en equipo no heteropatriarcal.

Este documento es una guía que nos oriente en el cuidado de la vida del grupo y que, a su vez, incida en el modelo organizativo transformador que queremos construir, deconstruyendo las lógicas heteropatriarcales que reproducimos. Así, también repercute en nuestra ideología y acción política para que nuestras propuestas sean sólidas y coherentes en la lucha contra el sistema heteropatriarcal y capitalista.



MARCO TEÓRICO

Nos parece importante dedicar unas líneas a definir el posicionamiento teórico que asumimos a la hora de abordar este protocolo para compartir las coordenadas teóricas que nos facilitarán situar el mismo. El marco teórico recoge el posicionamiento político que asumimos desde SETEM respecto a las violencias machistas y al trabajo en equipo no heteropatriarcal.

A continuación desarrollamos los conceptos que hemos asumido fruto de diversos procesos de reflexión organizacionales, sin que esto suponga que los debates están cerrados. Como organización comprometida con la transformación del sistema dominante, estamos en constante cuestionamiento y reflexión para seguir consolidando nuestras prácticas y propuestas hacia cambios sostenibles y profundos.

Por un lado, conceptualizaremos las violencias machistas; por otro lado, desarrollaremos la visión del conflicto que asumimos ya que de ello dependerá su abordaje; y, por último, definiremos lo que entendemos por trabajo en equipo no heteropatriarcal, lo cual nos permitirá ubicar este documento en el cambio de cultura organizacional al que pretende contribuir.

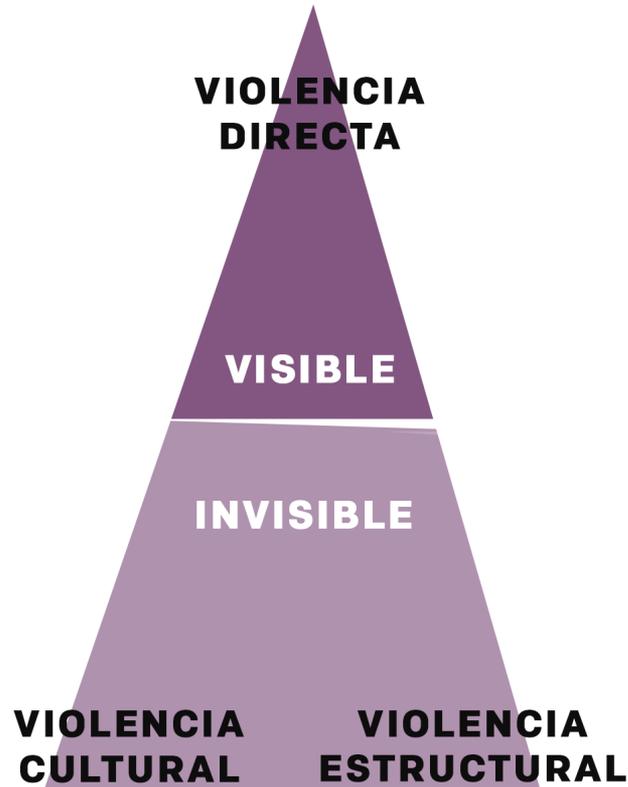
Violencias machistas

Desde Setem asumimos una mirada feminista amplia sobre las violencias machistas, ya que creemos que esto nos permite tener un análisis

complejo y crítico sobre el tema y, por tanto, también de su abordaje. Esta conceptualización nos permite evidenciar la complejidad que entrañan, y nombrarlas como un problema político, identificándolas como una herramienta del sistema heteropatriarcal para establecer, reforzar o perpetuar las desigualdades de género y la opresión de las mujeres y sujetxs no heteronormativxs.

Las razones por las que optamos por hablar de violencias machistas son estas:

- Engloba la violencia heteropatriarcal, la violencia de género, la violencia contra las mujeres y la violencia sexista.
- Permite incluir y analizar la violencia machista hacia todos lxs sujetxs que desafían el esquema sexo-género-sexualidad, aunque el foco esté en las mujeres por la magnitud del problema de la vio-



Esquema basado en la teoría del triángulo de la violencia de Johan Galtung

lencia contra las mujeres.

- Plantea una mirada amplia y estructural de la violencia focalizada en sus causas más estructurales.

Optamos por hablar de violencias machistas en plural para visibilizar las diversas formas que adopta el entramado de la violencia, más allá de la física o ejercida en el ámbito de la pareja o ex-pareja.

Para un análisis sistémico y complejo de las violencias machistas, hacemos uso del triángulo de las violencias propuesto por Johan Galtung, que nos permite visibilizar las dimensiones en las que operan y su interrelación. Tener una visión desmenuzada de las violencias machistas como estrategia del sistema, favorece la desarticulación del discurso social simplista promovido por el heteropatriarcado para minimizar e invisibilizar el entramado de las

violencias machistas.

Como si de un iceberg se tratara, en la punta del mismo se sitúa la violencia directa, aquella que es visible y reconocible, causando daños físicos y psicológicos de una persona (o varias) a otra.

En la base del triángulo están las violencias invisibilizadas: la estructural, referida a la injusticia y desigualdad derivada de la estructura social (feminización de la pobreza etc.); y la cultural, referida a los símbolos construidos a partir de las representaciones culturales y el lenguaje, creando imaginarios colectivos acerca de las mujeres y sujetxs que escapan a la heteronorma y que mantienen su subordinación. Esta tiene la función de legitimar las otras dos violencias, ya que nos lleva a concebirlas como justas, inevitables o necesarias.

Resumiendo, podemos decir que la Violencia Directa intimida y reprime; la Violencia Estructural institucionaliza; la Violencia Cultural interioriza esa relación.

En esta sociedad, por la concepción hegemónica de la violencia y el conflicto, las acciones van dirigidas contra la violencia directa, obviando las condiciones estructurales, simbólicas y socio-culturales que permiten la producción y la reproducción de la misma (la división sexual del trabajo o la construcción normativa de la feminidad y la masculinidad).

Este análisis permite romper el círculo vicioso que existe entre las distintas dimensiones de las violencias.

Heteropatriarcado capitalista

Cuando hablamos de heteropatriarcado capitalista nos referimos al sistema político, social, económico y cultural sostenido, por un lado, sobre la supremacía masculina que cuenta con el control de los recursos y sus beneficios y, por otro lado, sobre la dominación y explotación de lxs sujetxs y del planeta, inferiorizadxs por diversas categorías como la raza, género, edad, clase, sexualidad, diversidad funcional etc. Especialmente sobre la explotación de las mujeres, sus cuerpos, sus tiempos, sus trabajos, sus derechos etc.

Así, el capitalismo y el heteropatriarcado son dos sistemas que se necesitan mutuamente para existir. El capitalismo supedita la vida humana y no humana al proceso de acumulación y lo hace en

una perversa alianza con el sistema heteropatriarcal delegando el cuidado de la vida a las esferas invisibilizadas y feminizadas de la economía. El mercado se sitúa en el centro y se excluye todo aquello que quede fuera de ese ámbito y de las transacciones monetarias. Es en esa lógica que el trabajo doméstico y de cuidados, siendo absolutamente necesario para el sostenimiento de la vida, queda oculto. A pesar de que la existencia del propio sistema dependa directamente del trabajo gratuito de las mujeres.

En este sentido, el sistema capitalista se construye sobre la desigualdad de poder entre diversas esferas (pública-privada/doméstica), trabajos (productivos-reproductivos/cuidados) y personas (hombres-mujeres/otros sujetxs no heteronormativxs). Frente al sistema capitalista que nos hace creer que todas

las necesidades se pueden cubrir en los mercados, desde los feminismos se nos recuerda que es necesario apostar por nuevas lógicas y trabajos que garanticen la dignidad y los derechos de todas las personas.

Visión del conflicto

La violencia en nuestra sociedad es la manera más habitual de abordar los conflictos, dado el desconocimiento de referencias y experiencias alternativas. Los valores que rigen nuestra sociedad giran en torno a un sistema capitalista-heteropatriarcal que educa y nos socializa en una cultura de la violencia en vez de hacerlo en una cultura de la paz y la noviolencia.

Este bagaje del que provenimos nos lleva a construir una percepción negativa del conflicto, asociada a la violencia. De hecho,

a menudo, son usados como sinónimo. El hecho de asociar situaciones de violencia (violencia directa, ya que las otras suelen permanecer invisibles) con conflicto lleva a que aquellas situaciones de ausencia de este tipo de violencia directa se consideren situaciones sin conflicto, contextos de paz y de justicia social. Al igual que ocurre con el triángulo de la violencia, con esta concepción del conflicto ocurre también que muchas situaciones de conflicto pueden permanecer ocultas.

Por eso, mantener una perspectiva del conflicto más compleja nos permite identificar situaciones invisibilizadas y, aquí, la perspectiva feminista nos facilita la identificación de conflictos derivados de valores heteropatriarcales y capitalistas. Ya que, tenemos claro, que el heteropatriarcado es una de las raíces más

arraigadas de los conflictos dentro de nuestros grupos, tanto en su estructura más institucionalizada, como en sus formas cotidianas de mantenimiento.

Por esto, desde SETEM apostamos por una visión positiva y transformadora de los conflictos, ya que son una oportunidad para transformar la realidad que denunciamos, por un lado, y, por otro lado, transformar la realidad de nuestras organizaciones y relaciones personales hacia modelos más cooperativos, solidarios, equitativos, donde el cuidado de la diversidad de la vida esté colocado en el centro de nuestras prácticas y relaciones.

Así, entendemos que el conflicto es inherente a las relaciones humanas y, por eso, será fundamental dotarnos de recursos que nos permitan mejorar nuestras ha-

bilidades y aptitudes en las relaciones interpersonales, grupales y comunitarias, así como capacidades y herramientas para el análisis, negociación y formas de transformación de los conflictos.

El conflicto, tanto en las interacciones personales como en las grupales, genera las condiciones para el cambio y el desarrollo. El conflicto abre la posibilidad de una respuesta creativa y ésta abre la posibilidad del aprendizaje, del cambio y del desarrollo. Ante una situación latente o abierta de conflicto nuestras respuestas personales y colectivas rutinarias se revelan como insatisfactorias y se abre por tanto una ventana de oportunidad para una respuesta nueva.

Trabajo en equipo no heteropatriarcal

Las personas que conformamos

las organizaciones compartimos una serie de creencias colectivas en torno a modelos organizativos que responden a lógicas heteropatriarcales y, por tanto, si no se observan y analizan se perpetúan y reproducen estos modelos hegemónicos.

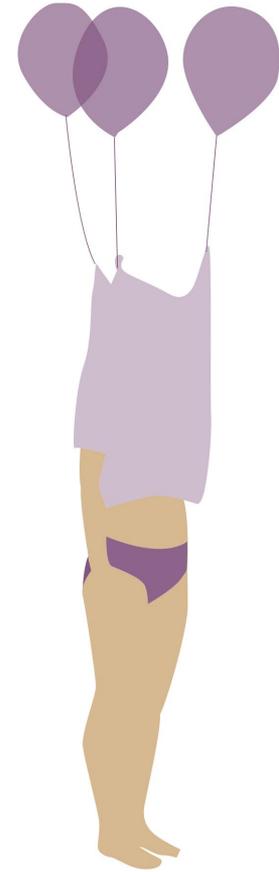
Queremos hacer propuestas transformadoras, libres de sesgos heteropatriarcales y capitalistas y, para ello, es fundamental que el sitio desde el que las propuestas son construidas estén libres de estas estructuras también. Revisar la cultura organizacional, pasa por hacer un profundo análisis para repensarnos y deconstruir las creencias que subyacen a las prácticas cotidianas que vertebran nuestras formas de relacionarnos, comunicarnos, funcionar etc.

Identificar aquellos aspectos de

la cultura heteropatriarcal que atraviesan nuestras relaciones y propuestas nos permite poner luz a todas las violencias invisibles que reproducimos en lo cotidiano a través de nuestras estructuras y cultura organizacional.

Esta revisión propia para ponerle una mirada feminista a aquello que hacemos, supone hacer una fuerte autocrítica de los valores heteropatriarcales que nos habitan, para poder comprometernos con dejar de ser co-responsables de su perpetuación.

La apuesta está dirigida a crear nuevas formas de trabajo organizacionales para crear nuevas formas de relacionarnos, centradas en el aprendizaje colectivo y transformador.



PROVENCIÓN



*Imagen tomada de la formación interna sobre regulación de conflictos con el colectivo CALA

Es común hablar de prevención de conflictos. En este sentido, hablar de prevenir, es hablar de evitar que ocurran. Pero, si decimos que los conflictos son consustanciales a las relaciones humanas y oportunidades de cambio y transformación de aquello que no está funcionando, o que son indicadores de un sistema injusto y violento que los genera, querríamos aprovecharlos para revertir la situación que evidencia. Y así, crecer en nuestras relaciones y colectivos. Por eso, optamos por hablar de provención, lo cual hace referencia a proveernos de habilidades, recursos y herramientas para abordarlos de forma noviolenta.

La provención supone reconocer la vida del grupo como un aspecto a cuidar y a trabajar para su funcionamiento. Es un proceso orientado al desarrollo de algu-

nas habilidades a nivel individual y colectivo, consolidando el clima grupal y una comunicación fluida y noviolenta que contribuya al proyecto común.

La provención nos permitirá entrenar en la gestión emocional y la comunicación para el abordaje de los conflictos, así como en la negociación, mejorando así el clima, la comunicación y la propia implicación y participación del proyecto común, consolidando así una cultura de la cooperación, la negociación y la gestión positiva de los conflictos.

Los siguientes puntos pretenden desarrollar aquellos aspectos que se consideran fundamentales para el trabajo de la provención. El clima del grupo, la comunicación y la parte de la participación se abordará a través del análisis y el abordaje de los conflictos y la ne-

gociación.

Clima del grupo: Conocimiento, aprecio/estima, confianza.

El grupo es la base del trabajo que hacemos. Lo grupal está íntimamente ligado a lo personal, y ambas se influyen mutuamente. Por eso, cuidar el clima del grupo, es también cuidar a las personas que lo conforman. Trabajar el clima grupal significa consolidarlo y fortalecerlo, atendiendo a las necesidades individuales y colectivas y marcando objetivos concretos, ya que necesita ser cuidado y planificado para no asumir que el clima favorable se da de manera espontánea. En concreto, se refiere a generar dinámicas y prácticas que nos permitan conocernos entre las personas que formamos el equipo de SETEM, favoreciendo, a su vez, el aprecio y la confianza.

Cultivar el aprecio y la afirmación de las demás, es la manera de reconocer a quien tengo delante, aquella con la que participo de un proyecto común. Supone reconocer su aporte valioso al grupo. Es un aspecto que descuidamos, ya que vivimos en la cultura del menosprecio y ésta tiene consecuencias en las relaciones que establecemos. Esto favorece la integración en el grupo y, desde aquí, se fortalece también el auto-aprecio.

Sin duda, esto genera un clima de confianza en nuestros compañeros y también en nosotros mismas, siendo un factor fundamental para el abordaje de los conflictos. Se trabaja tanto hacia las demás, como hacia un mismo y junto a la responsabilidad que entraña siempre la confianza. La confianza favorecerá que nos miremos sin juicios, que nos im-

pliquemos y que desarrollemos la creatividad ante el conflicto y los retos colectivos. Generar espacios de confianza significa también aceptar y respetar la libertad y los tiempos de cada quién para darse a conocer, para dar y recibir confianza y aprecio, sin forzar.

COMUNICACIÓN

A menudo es la comunicación la base de los conflictos o la dificultad de trabajo en equipo. A veces la percepción que se tenía de los conflictos es lo que hace que las partes no puedan llegar a acuerdos. Por eso facilitar la comunicación de los puntos de vista ayuda a acercar posturas, así como cuidar los canales de comunicación para transmitir sentimientos, sensaciones etc.

LOS CANALES DE COMUNICACIÓN

- *Canal verbal: trabajar y observar cómo, a pesar de ser el más utilizado, suele generar muchas confusiones y malentendidos. Construir un código común será importante, sin dar nada por supuesto y verificando que nos estamos entendiendo.*
- *Canal no-verbal son canales más sutiles que, a menudo, transmiten las emociones que hay tras las posturas que asumimos ante los conflictos. Que haya una coherencia entre ambos canales favorece la comunicación.*

La escucha activa no es solo escuchar, sino hacer sentir escuchada a la otra parte y ambos canales intervienen en la escucha activa y empática.

Aprender a tomar y usar la pal-

abra, a expresarse, a respetar el uso de la palabra de las demás, hacer un reparto justo de la palabra etc. serán medidas que contribuirán a una comunicación efectiva.

LA COMUNICACIÓN EMOCIONAL

La comunicación emocional es una de las claves a la hora de trabajar en grupo y abordar conflictos. Requiere de un compromiso personal importante, ya que supone revisar las reacciones emocionales ante diversas situaciones, así como un aprendizaje en la comunicación de sentimientos, tanto para expresarlo como para recibirlos.

Las respuestas que adoptamos ante un conflicto, pueden responder, o bien a los guiones y roles establecidos, a las costumbres y normas del entorno e, in-

cluso, inercias organizacionales; o bien a revisiones internas y externas de estos mismos guiones y normas. Así, mientras que la primera nos llevaría a respuestas rutinarias desde las cuales las decisiones serían previsibles, la segunda nos llevaría a respuestas creativas y conscientes desde las cuales tomaríamos decisiones más imprevisibles.

Es interesante esta observación, ya que la revisión de nuestras propias inercias, personales y organizacionales, nos permiten poner luz a las lógicas heteropatriarcales internalizadas con las que, a menudo, funcionamos y las cuales seguimos reproduciendo.

Son 3 los aspectos que se activan en nuestras respuestas emocionales:

- *Reacción emocional: son respu-*

estas automáticas, instantáneas (rabia, miedo, alegría, asco, sorpresa etc.)

- *Sensación física: son las reacciones físicas de nuestro cuerpo (temblor, llanto, frío, rojez, tensión, sudor, risa etc.)*

- *Sentimiento: son fruto del procesamiento mental de las reacciones anteriores. Se hacen conscientes y se da la identificación con la emoción y reacción física.*

Se asocian a ideas, valores, recuerdos otorgándole un significado a lo ocurrido y, con ello, a menudo, intoxicando y perpetuando la emoción primera.

Al entrar en este bucle, ocurre que nos situamos en roles tóxicos que se vuelven estrategias de dominación:

- *Salvadora: tiene que ver con el rol de heroísmo, perfeccionismo,*

la auto-exigencia, sentirse responsable de todo. Es una imagen de fuerza, de resistencia (incansable), de servicialidad, de generosidad etc.

- *Víctima: es el rol que busca ser salvada, delegar, no asumir responsabilidades, ser compadecidas etc. Tienen que ver con una imagen de incapacidad, irresponsabilidad, fatalismo...*

- *Perseguidora: tiene que ver con exigir, castigar, reprochar, descalificar, ironizar, culpabilizar, descargar la frustración etc. hacia otra persona.*

LAS CARICIAS

Todxs necesitamos saber que existimos para lxs demás. Ser tenidxs en cuenta, ser vistxs, reconocidxs, escuchadxs, valoradxs, apreciadxs etc. Necesitamos saber que pertenecemos al grupo, que somos parte de él.

Las caricias son una manera de obtener esta atención, de decir "sé que estas aquí".

Las caricias pueden ser:

- **Caricias positivas o negativas**

Las caricias positivas son las que nos hacen sentir bien, nos dan sensación de bienestar y aumentan nuestra autoestima. A menudo, cuando las positivas no son suficientes provocamos las caricias negativas, ya que, al menos, nos sentimos vistxs. Las negativas son las que nos hacen sentir mal, causándonos dolor, daño y contribuyen a disminuir nuestra autoestima.

- **Caricias condicionales e incondicionales**

Son condicionales las que se dan por algo que hemos hecho, hemos dicho etc. Las incondicionales son las que se dan por el

simple hecho de existir, por ser.

- **Caricias físicas, verbales o de acción**

Físicas (besos, abrazos sonrisa, golpe, burla etc.); verbales (reconocimiento, valoración, desprecio, insulto etc.); acción (regalo, ayuda dedicar tiempo, una llamada etc.)

ANÁLISIS DE CONFLICTOS

Ocurrirá que, a pesar de haber trabajado los primeros pasos de la provención, algunos conflictos se intensificarán y, por eso, será importante aprender a analizar, a negociar y buscar soluciones creativas. Cuando un conflicto tiene cierta relevancia o, a modo de aprendizaje y entrenamiento de la regulación de los conflictos, puede ser muy útil el análisis de la estructura del mismo. Estas pautas de análisis serán flexibles en su aplicación a la situación concreta que vivimos. Son 5 los aspectos que pueden facilitar el análisis:

LAS CAUSAS: PRECIPITANTES Y PRECONDICIONES

Observaremos cuáles son las raíces y/o causas del conflicto y

lo distinguiremos de las circunstancias que lo hacen aflorar. A las primeras le llamaremos precondiciones y a la segunda precipitantes.

Es de gran importancia la diferencia entre precondición y precipitante para poder realmente ir a la raíz del conflicto. Es imposible abordar un conflicto positivamente si no intentamos descubrir las causas de fondo, la situación de base, las precondiciones, y nos limitamos meramente a las circunstancias precipitantes.

Las precondiciones generan el conflicto, aunque viva en estado latente, invisible. El precipitante lo destapa, lo hace aflorar, lo convierte en visible. Vemos que, tanto la discrimi-

nación como la dominación son, en nuestra sociedad, la principal fuente de conflictos. Ni la discriminación ni la dominación son siempre fáciles de detectar. Con mucha frecuencia la discriminación se asienta en situaciones institucionalizadas con las que hemos convivido y convivimos de manera normalizada y que se nos presentan como naturales, lógicas y justificadas. Y esto, desde una perspectiva feminista, es lo que permite que la complejidad de las violencias machistas, tal como apuntábamos al inicio, se mantengan invisibilizadas. Así como muchas dimensiones de la lógica heteropatriarcal que atraviesa nuestras organizaciones.

La tipología:

Conflicto de clima/relación:

Estos conflictos evidencian un déficit o carencia en el conocimiento, el aprecio o la confianza entre las personas y los grupos. También podrían estar influyendo las dificultades en el autoconocimiento, la autoestima y autoconfianza. Este tipo de conflictos suelen tener su origen en percepciones falsas, estereotipos, prejuicios etc.

Conflicto de comunicación/información:

Estos conflictos tienen que ver con un mal funcionamiento en la escucha, la expresión o la comprensión. También pueden ser problemas derivados de la falta de comunicación interna ya que la escasez o falsedad de la comunicación determina la falta de la información necesaria para to-

mar decisiones y participar en lo colectivo.

Conflicto de poder:

Los conflictos relacionados con el poder incluyen todos los conflictos relacionados con la participación en la toma de decisiones, tanto con aspectos estratégicos como tácticos. Por tanto, todos los conflictos relacionados con faltas de estructuras horizontales, participativas e igualitarias para tomar decisiones, tienen relación con los conflictos de poder.

La dominación y el uso del poder sobre es lo que causa este tipo de conflictos. Las actuaciones, personas o instituciones que ejercen este poder, suponen un impedimento, obstáculo para que las personas actúen desde sí y para sí, lo que sería un ejercicio del poder para.

Este tipo de conflictos se destacan cuando hay alguien que se resiste a esa dominación, bien con el fin de reconstruir el poder para o, bien para ejercer otra dominación. Esto puede darse bien dentro del propio grupo o a través de la complicidad con instituciones o agentes externos (administración, organizaciones, redes etc.)

Este tipo de conflictos manifiestan un mal funcionamiento de la participación en el proceso de implicación, de diseño (análisis, propuesta, toma de decisiones...), de ejecución, y/o de evaluación.

Conflicto de proyecto

Estos conflictos pueden ser por un conflicto de intereses o de valores:

- **Conflictos de intereses:**

Tienen que ver con la percepción

de la incompatibilidad de los intereses. A menudo, estos son los relacionados con instituciones, estructuras que excluyen a personas y/o colectivos del acceso a bienes, servicios, derechos etc. impidiendo la satisfacción de sus necesidades y la consecución de sus intereses.

- **Conflictos de creencias y valores:**

En su origen están los sistemas de creencias y valores que derivan en opciones incompatibles o percibidas como tales; muchas veces se dan por la existencia de instituciones que discriminan otros sistemas.

Lxs protagonistas:

A la hora de analizar un conflicto es necesario distinguir:

- **Protagonistas directos**

Son lxs que tienen relación directa con las causas desencadenantes del conflicto.

- **Protagonistas indirectos**

Son lxs que no están en el origen pero que en un momento dado intervienen en el proceso, pudiendo influir en su resolución.

El proceso:

Son muchas las variables que pueden influir en el proceso del conflicto, que pueden tener que ver con estos dos aspectos que se influyen mutuamente.

Situaciones estructurales y estratégicas

Desentrañar el tipo y la naturaleza del poder que se pone en juego es la cuestión fundamental.

Situaciones emocionales-afectivas

La cuestión fundamental es aquí la comprensión profunda de las actitudes, estereotipos y representaciones que se forman los grupos en conflicto, así como la personalidad de los protagonistas.

El contexto:

Todo conflicto se produce y evoluciona en un contexto social determinado, que directa o indirectamente, puede influir tanto en el inicio como en su desarrollo y resolución.

ABORDAJE DE LOS CONFLICTOS

Ante la situación de conflicto existen, esquemáticamente, las siguientes opciones iniciales:

Evitación (conflicto invisible)

En situaciones sociales de dominación hegemónica lo existente se impone con tal intensidad a la conciencia como lo debido, lo único posible, que el conflicto no aparece, puesto que no llega siquiera a concebirse otra posibilidad.

Resignación (conflicto latente)

A veces el conflicto es visto, incluso la situación de dominación, pero se opta por hacer como que no se ve, conscientemente, en un proceso de acomodación previa. Las personas o el grupo perjudicados en la situación conflictiva

han ido aprendiendo docilidad, sumisión, aceptación de la situación discriminatoria.

Aplazamiento (conflicto latente)

En otras ocasiones, sin embargo, la negativa a abordar el conflicto puede ser fruto de una decisión libre, estratégica. Se trata entonces de un aplazamiento con una finalidad (abordar el conflicto en mejores condiciones), señalando al mismo tiempo, de algún modo, su existencia.

Afrontamiento (conflicto abierto)

Cuando se toma la decisión de destapar o abordar el conflicto. Esta decisión lleva en general una cierta tensión y, su comunicación, una mayor o menor confrontación inicial, que puede desembocar en

tres posibles vías:

1. Confrontación duradera:

Ambas partes miden sus fuerzas e intentan que la otra cambie su respuesta:

En la confrontación violenta hay intención de infringir daño y sufrimiento para anular, someter o eliminar. Los sentimientos y actitudes son de odio, venganza, resentimiento, menosprecio... Las conductas van desde la agresión física mortal a la manipulación.

En la confrontación noviolenta la intención se concentra en forzar la modificación de la respuesta. Los propios sentimientos y actitudes (determinación, firmeza, resistencia, constancia,

paciencia, audacia, autocontrol, creatividad...) se adecuan a esta intencionalidad. La confrontación noviolenta intenta crear las condiciones para que, a corto, medio o largo plazo, sea posible el acuerdo. (ver apartado más abajo detallado)

2. Dominación/ subordinación. Puede seguir dos vías:

- **Imposición/sumisión.** Es la vía de la dominación autoritaria, de la coacción, en la que una parte anula a la otra y actúa sin reconocerla como sujeto.

- **Manipulación/acomodación.** Es la vía de la dominación manipulativa, tiene en cuenta a la otra, pero para obtener su integración subordinada. Sólo le reconoce una existencia dependiente. La dominación manipulativa pretende presentarse en ocasiones

como acuerdo (falso consenso).

3. Negociación para el acuerdo.

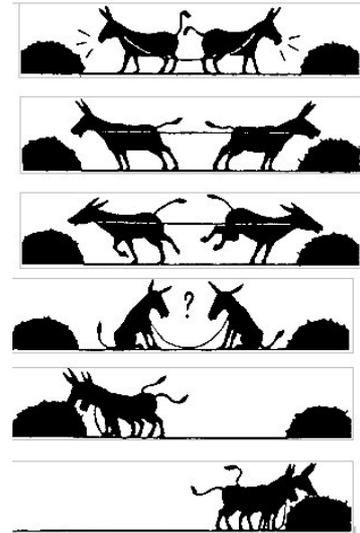
Se mueve entre: (ver más abajo detallado)

- **Acuerdo de mínimos** (compromiso), aceptable para ambas partes, pero que no satisface todas las demandas de alguna de las partes, o ambas.

- **Acuerdo de máximos** (cooperación), sólo posible cuando se dan las condiciones necesarias de clima, comunicación, participación y proyecto compartido.

En el camino del acuerdo el procedimiento más inmediato es el de la negociación directa entre las partes implicadas, pero las características del conflicto pueden hacer preferible la negociación facilitada o mediada. En cualquiera de las tres formas de negociación

se respeta el prota-gonismo de las partes implicadas.



LA NEGOCIACIÓN

Hablamos de negociación para referirnos a la toma de decisiones consensuadas, poniendo en práctica todo lo anterior. Se trata de explorar nuevas vías, saliendo de las votaciones y mayorías, favoreciendo procesos de toma de decisiones igualitarias, participativas y no sexistas, poniendo en marcha procesos en los que todas las personas hayan podido expresar su punto de vista y vean reflejada su opinión en la decisión final.

El entrenamiento en la negociación, al principio, podemos hacerlo con temas sencillos y poco a poco ir aplicándola a cuestiones más importantes.

Serán fundamentales los pasos previos para tener relaciones cooperativas que facilite que todas

nos impliquemos en el abordaje del conflicto, integrando que la diversidad de percepciones es un valor, fuente de crecimiento colectivo.

*Los 7 pasos para la negociación será la herramienta utilizada para desarrollarla: Preparar, expresar, analizar, proponer, acordar, concretar y evaluar.

CONFRONTACIÓN NOVIOLENTA

Nos parece una herramienta muy interesante como una estrategia política que SETEM puede utilizar de cara a conflictos externos de dominación/discriminación que mantiene el sistema heteropatriarcal y capitalista contra el que lucha.

Para situar esta estrategia, las acciones de insumisión y desobediencia estarían aquí enmarcadas.

¿Qué es y qué no es la confrontación noviolenta?

La confrontación noviolenta no es coactiva ni manipulativa, no tiene intención de ejercer la dominación. La confrontación noviolenta está hecha de firmeza, resistencia, paciencia, creatividad, buena gestión emocional, estrategias y tácticas adecuadas...

No está hecha de odio, de ira, de deseos de hacer daño, humillar o someter. Pero sí es importante recordar que la comunicación difícil y las situaciones de confrontación provocan tensión y estrés y, por esto, es necesario tener en cuenta las emociones que surjan y expresarlas.

Su fin es forzar en la otra parte un cambio de postura disponible para el acuerdo.

¿Cuándo damos el paso a la confrontación?

- Cuando hemos comprobado que no hay voluntad de negociación, que la otra parte quiere perpetuar o incrementar la discriminación y que, para ello, está dispuesta a utilizar la violencia coactiva o manipulativa.
- Cuando estamos razonablemente seguras de que, por nuestra parte, no hay voluntad de dis-

criminación, ni de dominación y estamos convencidas de que realmente queremos llegar a un acuerdo que, en la medida de lo posible, respete y satisfaga las necesidades profundas y justificadas de ambas partes y que no tenemos ánimo de venganza, ni de hacer daño, ni de engañar.

- Cuando hayamos previsto y valorado las consecuencias de la confrontación y tengamos la firme decisión de mantenernos en ella hasta obtener nuestras justas reivindicaciones.
- Podemos advertir del paso de la negociación a la confrontación mediante un ultimátum (una última oportunidad), mostrando nuestra voluntad de volver a negociar cuando se constaten con claridad los cambios necesarios en sus planteamientos y actitudes.

Fase de no cooperación

Esta es la fase en la que abandonamos las complicidades activas (las más conocidas formas son la huelga y el boicot). Se trata de no hacer lo que no sea obligatorio y hacer lo que no esté prohibido, explorando la alegalidad.

Se elabora un primer protocolo de actuación (del que se excluyan las actitudes y las emociones violentas), buscando los apoyos necesarios para llevarlo a cabo. Cuidarlo a lo largo del proceso será fundamental. Este se comunicará a la persona o grupo que confrontaremos.

Estos pueden ser algunos de los aspectos que contenga el protocolo:

- Disminuir o suprimir la comunicación no imprescindible
- Disminuir o suprimir cualquier tipo de caricia.

- Introducir, en su caso, las imposiciones mínimas imprescindibles a modo de marcar límites.
- Actuaciones públicas para llamar la atención sobre el conflicto
- Tono tranquilo y firme.
- Atender y asumir cualquier gesto de acercamiento.

Fase de desobediencia

En esta fase el uso de la desobediencia y la insumisión se vuelve una estrategia de romper con las complicidades pasivas. Que viene a ser no hacer lo obligatorio, hacer lo prohibido. En esta fase aumenta el nivel de confrontación.

Es interesante contar con un segundo protocolo para esta fase que pueda servirnos de guía para llevar a cabo la estrategia.

Y ANTE LAS VIOLENCIAS MACHISTAS...

El compromiso político feminista de SETEM está consolidado y, por supuesto, también lo está la lucha contra las violencias machistas, desde el ámbito de acción de la organización.

Por un lado, a través del compromiso por la transformación de la cultura organizacional que ha asumido SETEM en los últimos años, revisa los valores heteropatriarcales que reproducimos de forma inconsciente, por inercia.

Por otro lado, el proyecto político de SETEM está alineado con la lucha ante las violencias machistas desde el ámbito de acción de la organización. En este sentido, además de incorporar esta perspectiva en el trabajo de SETEM

y abrir procesos de investigación y creación de conocimiento al respecto para la transformación, se compromete activamente en el entorno en el que interviene en alianza con las organizaciones feministas.

Por último, también queremos definir medidas ante posibles situaciones de violencia machista al interno de la organización y/o de sus actividades. Aunque creemos que, trabajando todo lo detallado en el documento en la línea de un trabajo en equipo no heteropatriarcal, es una forma de prevenir situaciones de violencia machista.

Activaremos las siguientes medidas, en caso de situaciones de violencia machista al interno de la organización:

- Al incorporarse personas nuevas al equipo, sean voluntarias o técnicas, se les dará a conocer el proto-

colo y el posicionamiento ante las violencias machistas, en especial.

- Quien identifique una situación de violencia machista (sea en primera persona o como testigx) acudirá al grupo/persona referente del protocolo para trasladar lo ocurrido.

- Este grupo/persona se comunicará con la persona en cuestión para trasladarle lo ocurrido e invitarle a que abandone la organización, ya que entendemos que si todos los pasos previos recogidos en este documento se han aplicado, no puede haber lugar para este tipo de agresiones.

- Se comunicará a todo el equipo de SETEM lo ocurrido como forma de visibilizarlo, denunciarlo y afianzar el compromiso político de SETEM contra las violencias machistas. Servirá también para

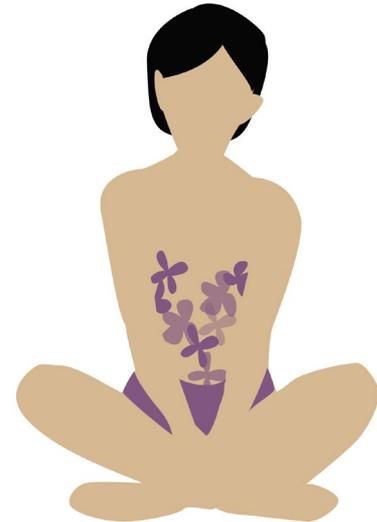
hacer un análisis conjunto de lo ocurrido.

En cuanto a situaciones de violencia machista en espacios/redes en los que participamos, formaciones, actividades que desarrollamos etc. es algo a lo que debemos dedicarle una mayor reflexión para la definición de las medidas a tomar. De momento, establecemos las siguientes medidas:

- Comunicar lo ocurrido en SETEM, al grupo responsable del protocolo.
- Denunciar la situación en esa red/ espacio en el que se ha dado y trasladar las medidas que desde SETEM se consideran debieran tomarse ante lo ocurrido.
- Valorar lo ocurrido y la actuación de las personas responsables de ese espacio. En caso de ser satisfactoria la respuesta, trasladarlo e insistir en sistematizar la

actuación ante estas situaciones, definiendo criterios comunes.

- En caso, de que no se llegue a un acuerdo, valorar internamente la continuidad en ese espacio u otro tipo de medida que visibilice nuestro desacuerdo y compromiso político.



LA VIDA DEL GRUPO

Es habitual que la acción del colectivo (campañas, proyectos, las actividades) se sobreponga a la vida interna del grupo (relaciones, sentimientos, participación real). Sin embargo, como vamos viendo, el cuidado del grupo es vital para el desarrollo del proyecto político.

Por eso, mejorar los mecanismos de participación para caminar hacia una mayor horizontalidad, una implicación más sólida y la toma de decisiones más ágil y eficaz, será una cuestión prioritaria.

Es importante dotarnos de procedimientos adecuados al tipo de reuniones que queremos para, así, generar mejores condiciones posibles y que todos los participantes expresemos de forma

autónoma nuestros sentimientos, opiniones, propuestas, decisiones etc.

Los procesos grupales no siempre son espontáneamente participativos, ni horizontales, ni eficaces ni ágiles etc. Se manifiestan en las reuniones/asambleas las actitudes y prácticas interiorizadas y arraigadas de dominación/discriminación. La falta de estructuras horizontales que favorezcan la participación y equidad en las relaciones, dificultará que todas las personas conozcan las decisiones, las normas del grupo, quién hace qué tareas y cómo las hace, así como la participación. Esta es la tiranía de la falta de estructuras.

Esto no quiere decir que deban eliminarse las estructuras infor-

males, pero es preferible que éstas no dominen el grupo.

Por estas razones, es importante que los grupos reflexionen y decidan sobre su funcionamiento, priorizando puntualmente este proceso frente a las preocupaciones políticas exteriores. De hecho, este proceso es en sí una opción política, una forma de construir lo colectivo y crear alternativas para que la organización interna sea coherente con el discurso.

”No es el discurso el que enjuicia la práctica, sino la práctica la que enjuicia al discurso (Paulo Freire).

Así, esta misma lógica podemos trasladarla a las reuniones. Son de sobra conocidas las prácticas instaladas en las mismas como no definir objetivos claros para las mismas, el uso desequilibrado de la palabra en los debates, caer en debates de a dos, el reparto de tareas sexistas, hablar a la vez, interrumpirnos, saltar de temas, o engancharse a uno hasta llegar a acuerdo por agotamiento etc. Esta inoperatividad en la que derivan las reuniones, unida a las dificultades para participar que el propio grupo genera, lleva al desánimo, a delegar el poder en lxs más fuertes, incluso puede llegar al distanciamiento y abandono del grupo, reproduciendo los esquemas contra los que luchamos.



Guía

para la aplicación del protocolo de actuación

PARA LA PREVENCIÓN, IDENTIFICACIÓN E INTERVENCIÓN
CONTRA LAS VIOLENCIAS MACHISTAS



Aprendiendo a regular conflictos y cuidar la vida del grupo para un trabajo en equipo no heteropatriarcal.

TRABAJANDO LA PROVENCIÓN

La vida colectiva depende de un buen clima, una buena comunicación y una buena participación. Para ello, es importante dotarle al trabajo del clima de tiempos y recursos concretos para abordarlo de manera consciente, sin dejarlo a lo espontáneo. Los espacios informales son una buena manera de ir consolidando el clima, sin embargo, lo que se propone aquí es una apuesta organizativa para ello. Dedicándole, por ejemplo, un tiempo (una tarde, un sábado, un fin de semana etc.) al inicio del curso para trabajar en aquellos aspectos del clima grupal, de la comunicación, del proyecto colectivo etc. para ir consolidándolo como parte de la cultura organizacional y el trabajo en equipo no heteropatriarcal.

CLIMA DEL GRUPO: Conocimiento-aprecio/ estima- confianza

Los aspectos referidos al conocimiento, al aprecio y la estima, y la confianza se trabajarían a través de dinámicas dinamizadas por el grupo de trabajo del protocolo o proceso de cuidado de personas. Cada grupo de trabajo (proceso) establecerá también sus tiempos y espacios concretos para trabajar el clima.

Las dinámicas utilizadas en el formación con el CALA, y otras de utilidad, están sistematizadas para su uso.

COMUNICACIÓN

Expresando lo que nos ocurre

Habitualmente, ante nuestras emociones, solemos o bien dejarnos llevar por ellas, o bien ignorarlas. Esto depende también de su origen, clase e intensidad y de si estamos acostumbradxs a reprimirlas o expresarlas. Aceptar nuestros sentimientos y emociones, aprender a identificar su significado, tenerlas en cuenta a la hora de tomar decisiones en nuestro día a día etc. serán formas eficaces para la expresión de las emociones.

- **No acumular cromos:** no acumular sentimientos negativos no expresados en el momento.

•Expresar el sentimiento que hay a partir de la acción de otra:

” *Cuanto tú (acción: has dicho, has hecho etc.), yo sentí (la emoción)*

Importante...

Delimitar y precisar tanto la acción como la emoción/sentimiento y utilizar la primera persona (he sentido...)

Es importante comunicar lo que nos ocurre, ya que no es nuestra responsabilidad saber lo que las demás personas sienten sin que nos lo hayan comunicado, y viceversa.

No siempre estamos obligadas a querer escuchar cómo se sienten las demás. Está bien respetarse esa necesidad, ya que a veces no es un buen momento, etc.

Evitar...

• Generalizaciones:

” *Todo el mundo piensa; siempre estás igual.*

• Añadir interpretaciones:

” *Cuando llegaste tarde, como si tiempo no importara nada, (...)*

• Añadir descalificaciones, culpabilización:

” *Siento que no me tomas en serio*

Esto no es un sentimiento, es un pensamiento.

Es una interpretación de la realidad, no es una descripción de sentimientos hecha desde el respeto y la sinceridad. Por eso, es importante no confundir las interpretaciones de la realidad con las reacciones emocionales y no introducir afirmaciones tú, bajo el disfraz del mensaje yo.

•Expresar/aceptar intuiciones

Contrastar nuestras intuiciones sobre los sentimientos, interpretaciones, acciones o intenciones de las demás, para ver si es acertada o no.

” *Me ha parecido que estás estresada esta semana y que quizás necesites apoyo. ¿Es así?*

•Expresar/aceptar discrepancias

La expresión de los desacuerdos y discrepancias es vital para el desarrollo del grupo.

Evitar...

• No intentar convencer, solo exponer

• No usar manipulación ni coacción

• Maniobras de dominación (salvadora, victimismo, persecución)

Expresar/ aceptar críticas

Exponer respetuosa y sinceramente las contradicciones que vemos en sus actos, creencias, sentimientos etc.

Requiere....

- Alto nivel de conocimiento, aprecio y confianza. Se trata de apoyar, no de dar lecciones ni imponerse desde la superioridad
- Cuidado para evitar convertirse en maniobra de culpabilización/persecución.
- Cuidado para no formular juicios, sino apoyar la autoevaluación.

CARICIAS

- Observar las caricias negativas que damos a las demás y a nosotrxs mismxs.
- Practicar las caricias positivas



ANALIZANDO CONFLICTOS

Las causas: precipitantes y precondiciones

Preguntas para identificar estos dos vertientes:

- ¿Cuáles son las causas y raíces del conflicto? ¿Tiene algo que ver con diferencias culturales, con estructuras de poder, con la socialización de género, con el clima,...?
- ¿Cuál es la situación de fondo que genera el conflicto?
- ¿Cuáles son las circunstancias que lo hacen aflorar o estallar? ¿Qué hecho destapa el conflicto?
- ¿Hay más de un conflicto?
- ¿Cuál es el auténtico conflicto?

La tipología

- Conflicto de clima/relación
- Conflicto de comunicación/información
- Conflicto de poder
- Conflicto de proyecto

Lxs protagonistas: directos e indirectos

Para poder analizar las/os protagonistas, personas implicadas directas o indirectamente, puede resultar de ayuda este guión:

- ¿Quiénes están involucradas/os?
- ¿Qué relación tienen?
- ¿Qué intereses y necesidades tienen?
- ¿Cómo se sienten?
- ¿Qué percepciones tienen las

partes implicadas?

- ¿Qué poder tienen?
- ¿Qué influencias ejercen en terceras personas y viceversa?
- ¿Han pedido ayuda a terceras personas?

Es fundamental una mirada feminista interseccional para trabajar todas estas cuestiones.

EL PROCESO

El análisis de las situaciones estructurales y estratégicas, así como las emocionales y afectivas, puede llevarse a cabo con las siguientes preguntas:

- Esta situación ¿se produce de forma aislada o forma parte de un conjunto de situaciones similares y repetidas con cierta frecuencia.

- ¿Cuánto tiempo lleva el conflicto?
- ¿Cómo se ha ido desarrollando el conflicto? ¿Características de ambas partes, relaciones anteriores?
- ¿Se ha intentado abordar el conflicto? ¿De qué modo?
- ¿En qué momento se encuentra el conflicto (polarizado, enquistado, latente, relajado...)?
- ¿Qué grado de comunicación hay entre las partes?
- ¿Qué estrategias y tácticas se están empleando (presiones, amenazas, libertad de elección, intercambio de información...)?
- ¿Cuáles son las posibles consecuencias para ambas partes?

EL CONTEXTO

Trabajar en equipo no es una virtud, es una elección consciente y voluntaria que surge construyendo lazos de confianza basados en la vulnerabilidad humana que muestran lxs integrantes del equipo, ante sus errores, temores, y dificultades.

Patrick Lencioni

ABORDANDO LOS CONFLICTOS

Conflicto invisible: Evitación

Conflicto latente: Resignación y Aplazamiento

Conflicto abierto: Afrontamiento

- **Confrontación duradera**
 - Confrontación violenta
 - Confrontación noviolenta
- **Dominación/subordinación**
 - Imposición/sumisión
 - Manipulación/acomodación
- **Negociación para el acuerdo**
 - Consenso de mínimos (compromiso)
 - Acuerdo de máximos (cooperación)

NEGOCIANDO: LOS 7 PASOS PARA LA NEGOCIACIÓN:

1. PREPARAR

Crear las condiciones para una implicación igualitaria y horizontal:

- Acordar quién participa y definir las funciones
- Acordar contenidos, dinamización (modos y/o personas), tiempo y lugar etc.
- Definir, aunque sea de manera aproximada, el problema o conflicto. Detallar un orden del día y socializado con tiempo.
- Facilitar, en su caso, el acceso a toda la información disponible pertinente.
- Puede ayudar un trabajo previo de clima o comunicación.
El siguiente guión puede ayudar:

- ¿Hay acuerdo en la estructura del proceso?
- ¿Todas/os estamos de acuerdo en abordar ese problema ahora?
- ¿Disponemos de toda la información necesaria?
- El problema es...

2. EXPRESAR

Expresión de sentimientos antes de empezar:

- Cómo y cuánto afecta la situación
- Qué se espera, qué se teme
- Qué predisposición hay para negociar.
- Porqué se quiere resolver bien el conflicto...

Expresión de sentimientos a lo largo del proceso:

- Cuando hay peligro de entrar en bucle
- Cuando las emociones están bloqueando el proceso
- Cuando son intensas
- Cuando se está perdiendo de vista la voluntad de acuerdo

Importante...

A la expresión de sentimientos hay que darle su tiempo, puede costar arrancar, puede que en la práctica no se valore este paso suficientemente, generando que haya que volver más adelante a ello.

Si actuamos como facilitadorxs necesitamos saber cortar con suavidad y firmeza la descalificación, la culpabilización, la justificación, la teorización etc.

Puede ayudar facilitar vocabulario

para la expresión de emociones y sentimientos.

3. ANALIZAR

En este punto se lleva a cabo el análisis del problema, las personas y el proceso (ver análisis de conflictos). Se trata de conocer y entender el conflicto en todas sus implicaciones, en la medida de nuestras posibilidades. Es claro que las dimensiones del conflicto harán que el proceso de análisis sea más complejo o más simple pero siempre es necesario, para llegar a acuerdos fuera de la lógica de vencedorxs y vencidxs, poner de manifiesto los intereses y necesidades legítimas de cada parte. Esto favorecerá que el análisis no se centre en las posiciones previas y poder construir propuestas creativas satisfactorias para ambas partes. Una vez acordados los hechos que han

aflorado el conflicto, se llevan a cabo los diferentes procesos de análisis hasta que las partes consideren que el conflicto está suficientemente analizado.

Para esta fase de análisis existen diferentes dinámicas y es muy importante que sean utilizadas porque hacerlo de manera más espontánea puede resultar muy pesado y desgastar o desanimarnos.

Importante...

- La función de la facilitadora para...
 - Ayudar a centrar los análisis y seleccionar lo esencial
 - Evitar divagar e irse por las ramas
 - No ir hacia otros pasos, anticipando o retrocediendo cosas
 - Cortar con suavidad todas las repeticiones
 - Evitar las estrategias destinadas a convencer y vencer, en

lugar de a exponer.

- Garantizar una participación realmente igualitaria, para que hablen quienes menos hablan y escuchen quienes menos escuchan.

Además, se puede hacer un análisis de estos 4 aspectos:

•Análisis de los hechos:

Qué ha sucedido, en qué orden temporal, quiénes han intervenido, qué han hecho o dicho...

•Análisis emocional:

Cómo ha ido afectando lo sucedido a cada una de las partes, qué sentimientos se han puesto en juego, cómo han influido e influyen en el conflicto. No puede confundirse el análisis emocional con las respuestas emotivo-afectivas y su expresión. No es momento de expresar la emoción en sí, sino de ver cómo ha afectado al proceso.

•Análisis cognitivo:

Se intenta comprender el conflicto y todo su contexto, raíces, precipitantes, tipología, modos de abordaje, roles diversos, necesidades...

•Análisis ético:

Qué sentido, qué valores, qué proyectos, qué intereses, necesidades y expectativas de fondo se han puesto en juego.

El uso de las dinámicas para el análisis puede ser de ayuda: el camino del conflicto, el círculo del conflicto, el árbol del conflicto, campo de fuerzas, demandas y ofertas.

Importante...

•La profundidad, duración e intensidad de este análisis dependerá de la entidad del conflicto. Todos los análisis son lecturas intelectuales.

•Dinamizar esta fase para que no se haga muy pesada en el grupo y

nos desgaste.

•Puede ayudar usar guiones siempre que se entiendan y apliquen de modo flexible

4. PROPONER

Participar para sentirse implicadas en el acuerdo. Esta participación se dará en dos fases:

•Primera: propuesta creativas, múltiples, parciales. Sin censura ni auto-censura.

Si este paso se realiza con una fuerte implicación colectiva se están colocando los cimientos para un posible acuerdo de regulación del conflicto en el que todas las partes se sientan implicadas, reflejadas

•Segunda: sintetizar un número manejable de propuestas

•Comunicación emocionalmente

madura para proponer u ofrecer cambios:

- Proponer alternativas o pedir a la otra persona que aporte las suyas, para poder construir acuerdos.
- Expresión sentimientos positivos ante los acuerdos para reforzar y facilitar que éste sea más real y duradero.

Importante...

• La lluvia de ideas, las dinámicas con tarjetas, papelógrafos, trabajo por pequeños grupos favorecen la creatividad de las propuestas y a evitar el blanco-negro o ganar-perder.

5. ACORDAR

1) Acordar un orden de trabajo sobre los temas y las propuestas, según su facilidad y relevancia.

- Agrupar y ordenar las propuestas para hacerlas manejables y

sintéticas.

- Primer sondeo: para ver las posibilidades de aprobación que tiene cada propuesta.

- Redondear la propuesta, nuevas síntesis y matices.

2) Se lleva a cabo un sondeo de las posiciones y se anotan los acuerdos para cada propues-

ta. Para llevar a cabo el sondeo, podemos contemplar estos 5 niveles de acuerdo o desacuerdo:

- Acuerdo total: Estoy de acuerdo con la propuesta tal como está formulada, no tengo ningún matiz significativo y me comprometo con su cumplimiento. "Estoy de acuerdo"

- Acuerdo parcial: No es perfecta, pero vale. Tengo algunos matices sobre ella, condiciones, añadidos, precisiones etc. que no ponen en cuestión mi acuerdo ni mi com-

promiso.

”*Estoy de acuerdo en general, pero...*”: “matices

- Desacuerdo parcial: Tengo desacuerdos importantes con la propuesta o no la veo nada clara, pero no tengo razones de peso para oponerme si hay acuerdo de las partes. A pesar de ello, si se aprueba, me comprometería con su cumplimiento.

”*No estoy de acuerdo por... o no voy a implicarme por... pero no me opongo*”: “*pegas*” o “*descuelgues*”

- Descuelgue: Por razones de todo tipo (desacuerdos graves, razones personales, dudas sobre su eficacia...), aunque no me opongo, no me siento implicado y no me comprometo con su cumplimiento o sólo me comprometo parcialmente.

- Veto: Por razones de contenido

o de procedimiento me opongo a esta propuesta.

”No estoy de acuerdo y me opongo a que el grupo lo lleve a cabo por...”: “vetos”.

Las razones de un veto pueden venir justificadamente de dos caminos:

- Se veta aquello que se considera incompatible con el proyecto básico del grupo, tanto en los contenidos como en las formas.

- Se veta aquello que se considera que pone en peligro la vida interna del grupo, su mundo de relaciones, el clima, la comunicación...

Importante...

Un veto es algo que no puede utilizarse a la ligera. Si la utilización continuada de vetos bloquea el funcionamiento del grupo hay que replantearse el propio grupo, la pertenencia al mismo, la com-

patibilidad de los proyectos personales con el proyecto grupal...

El grupo tiene que hacer el mayor esfuerzo posible por incorporar los puntos de vistas de todas las personas.

Este paso suele producir cansancio y tener experiencia previa en el asunto puede ayudar a canalizar la síntesis colectiva: una buena facilitación puede ser muy útil o, incluso, necesaria.

Tener en cuenta que...

- El Veto bloquea el consenso y obliga a empezar de nuevo o dejarlo, pero el conflicto no estaría resuelto si no se atendiera a los matices, a las pegas y a los descuelgues.
- Desbloquear los vetos. Observar si se justifican por el procedimiento o por contenido.
- Si no hay vetos, incorporar los

matices, resolver las pegas y descuelgues, con paciencia y creatividad para crear el máximo acuerdo posible.

- Los descuelgues, dependiendo de cuántos sean, puede suponer que el acuerdo no pueda llevarse a cabo.

3) Se sintetiza y estructuran los acuerdos, confirmando el consenso

4) Aprobación formal

6. CONCRETAR/PLANIFICAR

El cumplimiento de los acuerdos es importante para que no sea papel mojado:

- Detallar todas las tareas necesarias, poniéndoles, responsables, tiempos, modos etc.
- Establecer sistemas de seguimiento periódicos.
- En conflictos complejos, puede

ser necesario diseñar un plan de actuación y seguimiento, estableciendo los diversos campos de actuación, las fases, los objetivos parciales, las valoraciones intermedias...

- Tener presente que el objetivo final del proceso no es llegar a acuerdos, sino cambiar la realidad.

El siguiente guión puede ayudar:

- ¿Cuáles son las tareas concretas en las que se traducen los acuerdos alcanzados? ¿Quiénes se responsabilizan de las mismas, cuándo y cómo van a hacerse...?

- ¿De qué herramientas vamos a dotarnos para hacer un seguimiento eficaz del cumplimiento de los acuerdos y de la realización de las tareas?

7. EVALUAR

- Valorar el proceso, el grado de participación.

- Valorar el resultado, el grado de identificación con los acuerdos (en el momento) y el nivel real de resolución del conflicto (posteriormente).

- Explorar diversas dinámicas para facilitar la evaluación.
- Poner de manifiesto y en valor los aprendizajes.
- Ir generando una cultura del acuerdo que pueda extenderse.

La valoración global de la regulación del conflicto sólo puede hacerse cuando se hayan llevado a la práctica las resoluciones concretas.

En este último paso, lo que se pretende, es evaluar el proceso en su conjunto, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Toma de decisiones.
- El grado de participación en

cada una de las fases

- Si todas las partes se han sentido escuchadas, tenidas en cuenta.
- Si los acuerdos construidos son reales, sostenibles, bien detallados para garantizar su cumplimiento.
- El resultado, el contenido del acuerdo, hasta qué punto es adecuado, realista, completo, satisfactorio para las partes.

Importante...

- Estar atentas al riesgo de centrarse en el resultado, en el acuerdo, olvidando el proceso hasta llegar ahí, ya que puede hacernos pasar por alto modos de funcionamiento poco participativos, o incluso, discriminatorios o manipulativos.
- Hacer uso de dinámicas de evaluación para garantizar la

participación la expresión sincera de los aspectos más positivos y de los negativos y favorecer el aprendizaje de los aciertos y errores, traducidos en nuevas propuestas

- Extraer el potencial de aprendizaje y desarrollo de las situaciones más delicadas, que nos lleven a transformar ideas, actitudes, valores etc.
- Este es un buen momento para el trabajo emocional, refuerzo del grupo y las relaciones interpersonales.
- Y puede ser beneficioso (o necesario) prever actividades de reconstrucción del clima, que se ha podido ver dañado en el transcurso del conflicto.

*Nunca dudes que un
pequeño grupo de personas
comprometidas pueda
cambiar el mundo.
De hecho, es lo único que
lo ha logrado.
Margaret Meade.*

Y ANTE LAS VIOLENCIAS MACHISTAS...

Activaremos las siguientes medidas, en caso de situaciones de violencia machista al interno de la organización:

- Al incorporarse personas nuevas al equipo, sean voluntarias o técnicas, se les dará a conocer el protocolo y el posicionamiento ante las violencias machistas, en especial.
- Quien identifique una situación de violencia machista (sea en primera persona o como testigx) acudirá al grupo/persona referente del protocolo para trasladar lo ocurrido.
- Este grupo/persona se comunicará con la persona en cuestión para trasladarle lo ocurrido e invitarle a que abandone la organización, ya que entendemos que

si todos los pasos previos recogidos en este documento se han aplicado, no puede haber lugar para este tipo de agresiones.

- Se comunicará a todo el equipo de SETEM lo ocurrido como forma de visibilizarlo, denunciarlo y afianzar el compromiso político de SETEM contra las violencias machistas. Servirá también para hacer un análisis conjunto de lo ocurrido.

En cuanto a situaciones de violencia machista en espacios/redes en los que participamos, formaciones, actividades que desarrollamos etc. es algo a lo que debemos dedicarle una mayor reflexión para la definición de las medidas a tomar. De momento, establecemos las siguientes medidas:

- Comunicar lo ocurrido en SETEM, al grupo responsable del protocolo.
- Denunciar la situación en esa red/ espacio en el que se ha dado y trasladar las medidas que desde SETEM se consideran debieran tomarse ante lo ocurrido.
- Valorar lo ocurrido y la actuación de las personas responsables de ese espacio. En caso de ser satisfactoria la respuesta, trasladarlo e insistir en sistematizar la actuación ante estas situaciones, definiendo criterios comunes.
- En caso, de que no se llegue a un acuerdo, valorar internamente la continuidad en ese espacio u otro tipo de medida que visibilice nuestro desacuerdo y compromiso político.

LA VIDA DEL GRUPO

Aspectos a tener en cuenta para favorecer la participación igualitaria y horizontal

Los proyectos colectivos pueden fracasar si no utilizamos técnicas adecuadas. No basta con querer y proponer la participación. Sino con crear las mejores condiciones posibles para que se expresen (sentimientos, opiniones, propuestas...) quienes habitualmente no lo hacen, pero sin forzar, desde el respeto. Teniendo en cuenta que hay personas que pueden necesitar un tiempo de reflexión personal sobre las cuestiones que se plantean para poder participar.

Como ya hemos visto, para favorecer la participación lo primero es construir o desarrollar un buen clima: que la gente se conozca,

que la gente se aprecie, que haya confianza. Esto puede significar dedicar algún tiempo a construir o reconstruir este clima favorable, en la propia reunión o fuera de ella. Pero además es importante tener en cuenta lo siguiente:

Consideraciones generales para las reuniones:

- No pueden tratarse bien demasiados, cuestiones en una asamblea
- Al colectivo le interesa que todas aporten, porque es una forma de construir grupo
- Se participa mejor en pequeños grupos
- Se participa mejor si hay tiempo para pensar e información previa

- Todo lo que se trabaje sobre el clima mejora la participación
- El aprendizaje de la escucha
- Las personas que hablan mucho tienen que observar su actitud y equilibrar su participación. Al igual que las que hablan menos.
- Las mejores técnicas no sirven si no se tienen claros los pasos, los objetivos y valores que implican.
- Sostener el silencio
- Las facilitadoras no pueden sustituir ni salvar al colectivo.

La facilitación y otras funciones

El papel de la persona facilitadora va mucho más allá de ser moderadora y gestionar los turnos de palabra. Estas son algunas de las funciones que se podrían asumir en la facilitación que se propone, siempre adaptada a las especificidades del grupo. Por eso, este papel, teniendo en cuenta el tipo de reunión que sea y la experiencia en facilitación que se tenga, puede llevarse a cabo por una persona o repartidas entre varias.

Funciones de facilitación

- Acogida y puesta al día.
- Presentar los contenidos (o garantizar que se presenten)
- Controlar el tiempo general y el de cada punto
- Gestionar los turnos de palabra y controlar los tiempos de inter-

vención, de forma amable, pero firmemente

- Procurar que las intervenciones no se salgan del tema o del punto
- Procurar que no haya repeticiones, que el debate avance cuando se estanca
- Favorecer la intervención de quienes no lo hacen, evitando que el debate se monopolice por pocas personas. Se puede proponer alguna dinámica o lanzar preguntas
- Cuidar del clima a lo largo del debate, intentado observar los sentimientos que se están produciendo, para que se expresen sin daño.
- Recordar o explicar los procedimientos del debate de forma muy clara
- Ir anotando los acuerdos visibles, así como los asuntos para la nevera

- Observación (observación de las dinámicas grupales, de los roles de género etc.)
- Proponer o facilitar la descompresión en momentos de bloqueo, tensión, atasco etc.
- Resumir periódicamente el estado del debate, recordar cuál es el debate en el que se está, resumir las posiciones y señalar los acuerdos y los desacuerdos, consultando al grupo, poniendo los acuerdos por escrito de forma visible.
- Tomar actas
- Preparar los materiales.
- Gestionar el turno de cuidado de criaturas: es una medida interesante que podemos valorar internamente, para las veces que haga falta.

Tipo de reuniones y/o puntos de reunión

Esto se refiere a poder clasificar según el contenido de la reunión o de los puntos de la reunión

- De información y aclaraciones
- De análisis y debate
- De propuesta
- De toma de decisiones
- De coordinación
- De preparación inmediata de acciones
- ...

Los obstáculos más habituales

Liderazgos e inhibiciones

Si entendemos el liderazgo como la acción de sustituir al resto del grupo en el análisis, la propuesta, la decisión, la acción y/o

la valoración, el liderazgo, no es muy compatible con la participación. El problema del liderazgo, así comprendido, ya sea éste democráticamente elegido o pasivamente aceptado, radica en que impide o dificulta el crecimiento autónomo, ya que esto se construye desde la asunción del propio poder. Así es como los liderazgos acaban siendo autoritarios o pa/maternalistas.

• Quizás se podría (de)construir las formas de comprender y vivir los liderazgos.

Los problemas de género

El modo de estar e intervenir desde lo tradicionalmente comprendido como *masculino*:

- Atención a lo racional, a teorizar, solucionar
- Búsqueda de nuevas ideas, contactos, negociaciones

- Valor a lo productivo
 - Cultura del logro
 - Pensamiento lineal
 - Individualismo Heroico (personas imprescindibles, trabajo individual, competencia, entrega etc.)
 - Liderazgos personalistas, búsqueda de la valoración y notoriedad
 - Disponibilidad y auto saturación de agendas, responsabilidad e implicación.
 - Eficiencia, impulsorxs
 - Trabajo cromométrico y presentismo
 - Tendencia a monopolizar y entrar en confrontación violenta.
 - Tono, volumen y lenguaje distanciadore.
 - Coordinador (dirigir el grupo)
- El modo de estar e intervenir des-

de lo tradicionalmente comprendido como *femenino*:

- Atención a los sentimientos, a lo emocional.
- Valor de lo creativo y lo relacional.
- Lógica de proceso frente a resultados.
- Apuesta por lo colectivo, por el trabajo en equipo, lo cooperativo, la interdependencia y la complementariedad.
- Compromiso por la vida en el centro y la conexión de esferas de la vida.
- Liderazgos colectivos vinculados a las capacidades y la participación.
- Flexibilidad.
- Pensamiento circular, sistémico.
- Tono y volumen más suaves.
- Tendencia a descolgarse de los

debates y las decisiones, o no intervenir, salvo que se vea necesario o útil.

- Búsqueda de la cohesión y la armonía.
- Precisión y seguimiento.
- Acción (hacedorxs), implementar, desarrollar, ejecutar.
- Coordinación.

La falta de herramientas

- Confiar en el desarrollo casi espontáneo de la asamblea.
- No preparar y proponer dinámicas adecuadas para cada paso y adaptadas a la situación real del grupo.
- No atender a los peligros de las dinámicas desiguales.
- Confiar excesivamente en la madurez, solidez del grupo.

La desatención a la vida del grupo.

- Prescindir de la reconstrucción continua de un clima adecuado.
- Prescindir de los sentimientos de las personas ante la situación y ante la propia reunión.
- No valorar la participación igualitaria en todo el proceso de implicación.
- No tener en cuenta posibles malentendidos, ni las intuiciones al respecto.
- No prestar atención al lenguaje no verbal.

Las diversas formas de dominación

Las diversas formas de violencia presentes en un proceso de implicación colectiva

- El abuso del uso de la palabra.
- El tono, el volumen, las formas

en la comunicación.

- La determinación de convencer, no de exponer.
- Las diversas y más sutiles formas de manipulación.
- Las estructuras poco favorecedoras.
- Los juegos de poder (salvación, victimización, persecución)

La desatención a algunos pasos concretos

Suele ocurrir que aflora una sensación de pérdida de tiempo, impaciencia, al dedicar tiempo a cuestiones que no se valoran. Entre los pasos que suelen desatenderse estarían estos:

- La preparación exhaustiva (incluyendo la facilitación y la dinamización)
- La expresión de los sentimientos.

- La creación de propuestas desde la gente.
- La integración de las diversas posiciones.
- La valoración del proceso.



