

METODOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN DEL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES¹

Yolanda Muñoz Hernán y M^a Eugenia Ramos Pérez²

Este artículo recoge un modelo de abordaje de la convivencia en el ámbito comunitario. El modelo “Plan Integral de Convivencia”, avalado por la implementación en siete municipios, y un barrio de Bilbao, de la Comunidad Autónoma del País Vasco en los últimos cinco años ha demostrado ser válido para los objetivos marcados.

El Plan Integral de Convivencia va más allá de abordar los conflictos cotidianos, ruidos, problemas entre vecinos y vecinas, uso del espacio público etc. aborda también cuestiones que afectan a diferentes estamentos y departamentos, conflictos o problemas de convivencia que se podrían considerar meso o macroconflictos y que afectan de forma muy directa al bienestar de la ciudadanía.

PALABRAS CLAVE: Convivencia, participación, transformación de conflictos, transversalidad, socioconstruccionismo.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia de la humanidad se han buscado diferentes fórmulas para regular los conflictos que han existido en todas las sociedades y grupos humanos. Foucault (1979) en su libro Vigilar y Castigar relata como cada sociedad genera fórmulas de abordaje de conflictos que se adaptan a los conflictos que ella misma crea.

En estos momentos en nuestra sociedad estamos en una época de transición, los conflictos a los que se enfrenta o genera la sociedad del siglo XXI reclaman fórmulas complementarias a los Tribunales de Justicia, más en el ámbito comunitario cuyo objetivo final ha de ser el de construir redes de convivencia que no perpetúen la clave de ganar-perder.

El reto está en impulsar procedimientos que den respuesta a esta nueva realidad. Los conflictos que afectan a la convivencia se caracterizan por la necesidad de trabajo conjunto y coordinado entre diversos departamentos y/o instituciones y por requerir, para su entendimiento y tratamiento, de otros modos de análisis e intervención distintos a los tradicionales y basados en los conocimientos de las ciencias de la Investigación por la Paz.

¹ Revista de Informació Psicológica, 96, maig-agost 2009, 25-34.

² Fundación Gizagune, info@fundaciongizagune.net

Son conflictos, que si no son atendidos temprana y adecuadamente, pueden generar alarma social por el eco y la repercusión que alcanzan en los medios de comunicación.

Por todo ello, es necesario crear estructuras lo suficientemente ágiles y flexibles que ayuden y sirvan para, tal y como define Bauman (2003), gestionar la incertidumbre: *“(...) se han acabado la mayoría de los puntos de referencia constantes y sólidamente establecidos que sugerían un entorno social más duradero, más seguro y más digno de confianza (...) vivimos en perpetuo cambio, en el que las reglas del juego cambian a mitad de la partida sin previo aviso o sin una pauta legible”*.

El actual modelo social está en proceso de cambio. Paulatinamente transitamos de una cultura de la violencia a una cultura de la paz, a pesar de que en ocasiones la realidad parece contradecir esta sutil evidencia. Una de las claves que apunte, y afiance, esta transición se encuentra en el modelo a través del cual las instituciones dan respuesta a los conflictos cotidianos. Se deben abordar de forma que supere la atomización departamental con la que se abordan estas situaciones, y estimule la capacidad de aprendizaje y desarrollo, educando en el conflicto y en todas sus dimensiones de crecimiento y mejora.

Cuando hablamos de **convivencia** nos referimos: **“Al establecimiento de relaciones armónicas basadas en la aceptación del pluralismo y la diversidad social, cultivando el diálogo como forma de resolver los conflictos y como una construcción activa, intencionada, sistemática en la que todos y todas participen”**.

La construcción de una cultura de la paz pasa por ir modificando todas aquellas conductas sociales que glorifican, idealizan o naturalizan el uso de la fuerza o la violencia, o que ensalzan el desprecio y el desinterés por los demás. Por ello es necesario trabajar con toda la sociedad, hacer programas integrales, que estimulen las claves recogidas en la anterior definición de convivencia. Un objetivo tan ambicioso debe pivotarse sobre diferentes técnicas y metodologías.

JUSTIFICACIÓN

La ciudad ha cumplido un papel históricamente ligado al progreso de las personas y de la sociedad. El ámbito urbano ha sido el escenario de las grandes transformaciones sociales, económicas, culturales y políticas.

En el tiempo actual, la ciudad sigue desempeñando estas funciones. Sigue siendo, fundamentalmente, un espacio de encuentro, de relación y en el que millones de personas en todo el mundo se realizan personalmente, viven y conviven con los otros y las otras. Es un

lugar de paso, de residencia, de trabajo, de ocio, de solidaridad y también un escenario de exclusión, de desigualdades y de conflictos. Por ello, hoy más que nunca, la ciudad –y los gobiernos locales- tienen un papel fundamental en la socialización de las personas y una función en la constitución de una nueva ciudadanía incluyente que genere un modelo cultural basado en los valores de convivencia, de respeto a los otros/as, de una Cultura de Paz.

Dentro de los males característicos de las sociedades actuales encontramos el individualismo radical, la fragmentación social, la segregación por niveles sociales y por generaciones, ciudadanía pasiva consumista y demandante de soluciones a las instituciones, etc. Frente a esto, ¿qué podemos hacer? Benest (1999) nos plantea varias opciones, que abordan tanto la planificación urbana como la acción social. Centrándonos en este último aspecto, afirma que *“Una buena planificación urbana es necesaria para consolidar una comunidad, aunque por sí sola es totalmente insuficiente. El buen urbanismo debe complementarse con la acción social llevada a cabo por el gobierno local en cooperación con distintas organizaciones y con la propia comunidad”*. Crear redes comunitarias de apoyo y ayuda, puesto que tal y como señala Navarro (2004) *“la mayor parte de los problemas tienen que ver con la relación conflictiva que se establece entre individuo y su ambiente (...) muchas de las personas que acuden a nuestros servicios demandando ayuda presentan redes pobres, poco funcionales que les bloquea y que impide que esas redes puedan cumplir una función solidaria y protectora”*.

En este sentido se crean los servicios de mediación comunitaria, sin embargo conviene reconocer que el alcance de la intervención y del impacto es más limitado así como su capacidad de transformación de estructuras y de las comunidades.

La labor de los gobiernos locales, por tanto, es vital para impulsar programas y políticas transversales y las estructuras necesarias que aborden las dificultades que en estas temáticas tienen las personas en sus quehaceres cotidianos, porque **la convivencia es una responsabilidad de todos y todas.**

Es una tarea que necesita de la cooperación de todos los colectivos, instituciones y personas para conseguir construir una ciudad socialmente integrada, sostenible, solidaria, a través de una educación que incluya valores cívicos, solidarios y modifique las actitudes que limitan la libertad de los otros.

Por tanto, la importancia de la construcción participativa de la convivencia es una premisa indiscutible en las sociedades modernas, realizando **mapas que testen la situación de convivencia**, que permitan posteriormente y, siempre de forma participativa y consensuada, **construir los mimbres de una comunidad más ajustada a las necesidades de**

las personas que la conforman. Este es el objetivo final que se busca en la realización de Planes Integrales de Convivencia.

OBJETIVOS

El objetivo general es realizar un Plan comunitario de revitalización social y de mejora de la convivencia. Mediante metodologías contrastadas, creado y consensado por los propios agentes de la comunidad, ciudadanos y ciudadanas, que transforme las estructuras actuales y genere nuevas en la transformación de los conflictos, tanto a nivel relacional como a niveles de micro o incluso de macrosistema.

METODOLOGÍA

Una experiencia de la envergadura y dinamización social, como el que se expone en este artículo, se nutre de diferentes metodologías en función de los objetivos de cada una de las fases de desarrollo. En cada una de las fases en las que se desglosan las acciones a desarrollar se exponen de forma más exhaustiva la metodología a emplear. Aún así podríamos definir como los ejes centrales de la intervención a nivel metodológico:

- Ciencias de investigación por la Paz. Desde esta perspectiva se aportan experiencias y marcos teóricos para la acción que van desde la resolución positiva de los conflictos, facilitación de procesos, mediación, negociación etc., a la creación de redes comunitarias para el fomento de la convivencia. En este punto se toma como referencia a Jonh Paul Lederach (1998).
- Socioconstruccionismo: Las y los teóricos de la construcción social, afirma Hoffman (1996) consideran que las ideas, los conceptos y los recuerdos surgen del intercambio social y son mediatizados por el lenguaje. Todo conocimiento, definen los y las construccionistas, evoluciona en el espacio entre las personas, en el ámbito del «mundo común y corriente». Y es sólo a través de la permanente conversación con sus íntimos que el individuo desarrolla un sentimiento de identidad o una voz interior. Pasa así de una construcción individual a una construcción social.

Es decir, vivimos en **mundos de significados**, entendemos y valoramos el mundo y a nosotros mismos de formas en las que emergen de nuestra historia personal, la cultura que compartimos y las organizaciones, grupos o instituciones en que vivimos. Estos mundos de significado están íntimamente relacionados con

la acción. En gran manera actuamos en términos de qué interpretamos que es real, racional, satisfactorio y bueno. Dichos mundos de significado están contruidos dentro de relaciones. Sin embargo nuevos mundos de significado son posibles.

Cuando los mundos de significado confluyen pueden ocurrir resultados creativos y, por lo tanto, organizaciones creativas. Pueden emerger nuevas formas de relacionarnos, nuevas realidades y nuevas posibilidades. (Gergen y Warthus, 2008). A través de los Diálogos Appreciativos metodología centrada en este enfoque se desarrollará el Plan de Acción.

- Participación: Asumir y reconocer que en los países desarrollados se ha pasado de modelos verticales, jerárquicos y normativos a otros de tipo horizontal, relacional e interactivo que implican, necesariamente en su elaboración, a la ciudadanía (Llena y Úcar, 2006) o lo que es lo mismo, celebrar y reforzar la idea de comunidad, a través de la participación, porque como señalan Brugué, Font y Goma (2005): *La superación del municipio de bienestar y la llegada del **municipio relacional** han revalorizado el papel de la participación ciudadana en el ámbito local.*

ACCIONES

Para el buen desarrollo de este proyecto se considera necesario llevar a cabo las fases que a continuación se describen. Sin embargo en este artículo por razones de espacio y de aportar elementos más novedosos nos centraremos en la elaboración del mapa de situación y del Plan de Acción.

FASE I: Análisis de la realidad

FASE II: Elaboración del mapa de situación en torno a la convivencia.

FASE III: Elaboración del Plan de Acción.

FASE IV: Devolución a la ciudadanía y ratificación del Plan

FASE V: Implementación de las acciones

FASE VI: Seguimiento y Evaluación.

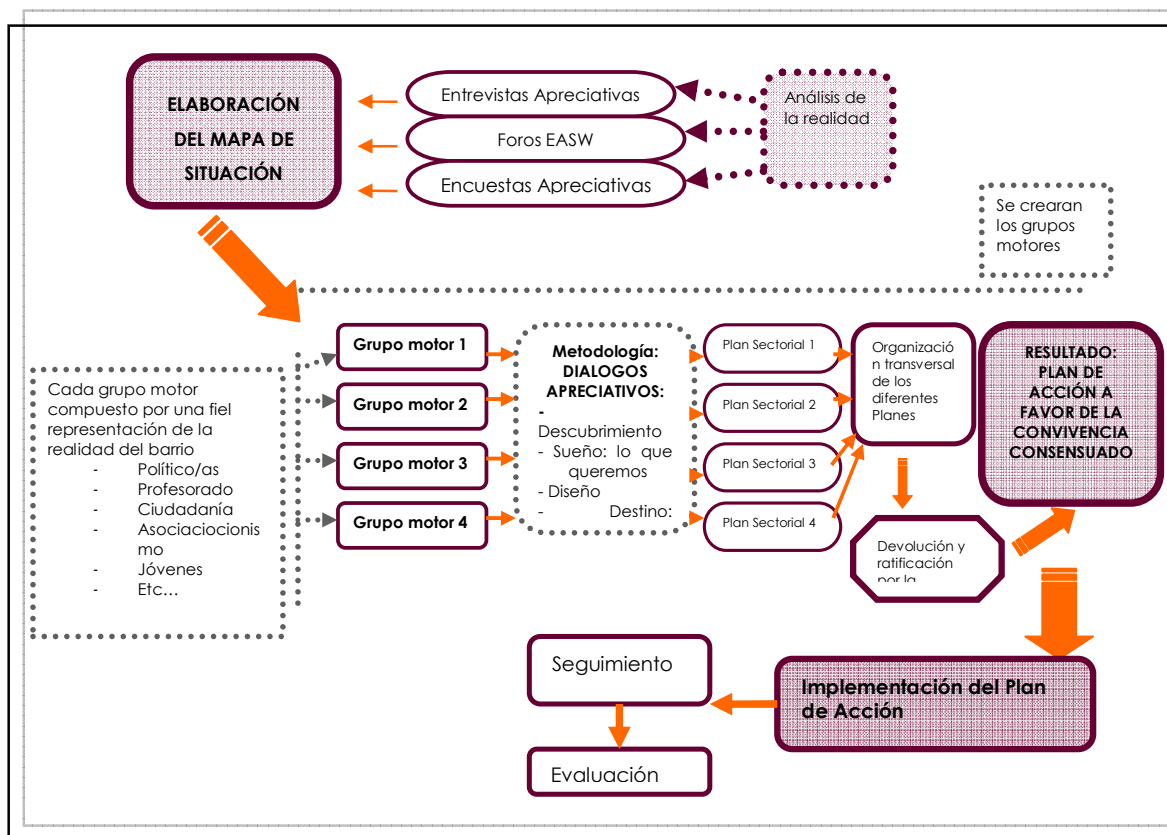


Figura 1: Planteamiento gráfico de las diferentes fases del Plan Integral de Convivencia

Elaboración del mapa de situación

Como ya se ha expuesto es necesario que en el Mapa y en el Plan participen toda la Ciudadanía del barrio o municipio.

El objetivo es realizar un Mapa de situación, un Plan de acción en el que todas las personas puedan sentirse identificadas, por ello se decidió seguir los planteamientos de Lederach (1998) en su matriz de construcción de paz y convivencia. Se pretende explicar de forma muy sintética el contenido de esta matriz, que aporta un marco integrado de tres aspectos concretos y relacionados entre sí.

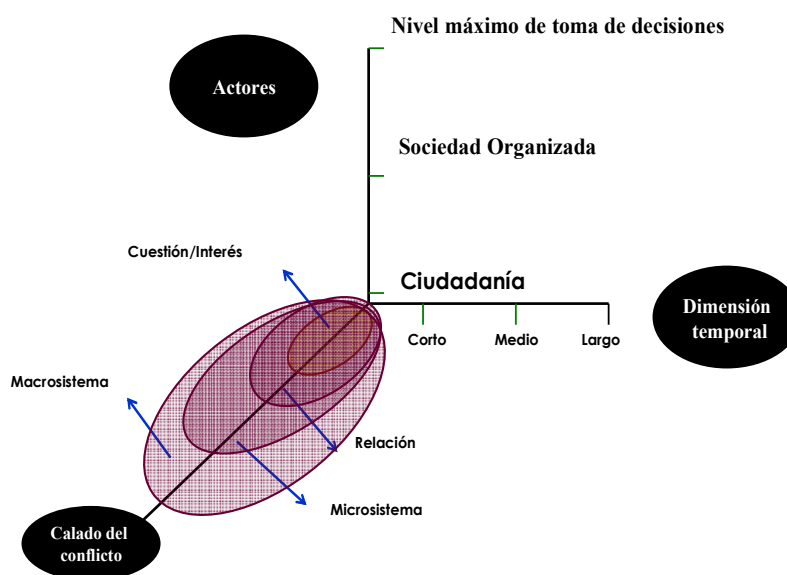


Figura 2: Matriz de construcción de Paz de J.P. Lederach

Actores y enfoques de la Construcción de Paz

Se utiliza una pirámide para definir los niveles en los que se estructura la sociedad. En cada uno es necesario desarrollar una serie de programas distintos pero integrados a lo largo de toda la pirámide, como único modo de elaborar un programa eficaz.

Nivel político: Dentro de este nivel se identifican a las y los políticos del Ayuntamiento; así como Técnicos y/o técnicas con especial incidencia o vinculación en el barrio.

Nivel organizacional: Están conectados con el nivel político y el nivel ciudadano. Se ha denominado organizacional porque se trata de la sociedad organizada. Se sitúan asociaciones, centros escolares, entidades financieras, comercio, empresas, sindicatos, entidades religiosas ...

Nivel ciudadano: El resto de la población que no se encuentra organizada.

Objetivo

El objetivo general es obtener información sobre los problemas, conflictos de convivencia que los agentes sociales (clase política, sociedad organizada, ciudadanía) perciben, y por tanto forman parte del imaginario, de las representaciones sociales, que existen en el barrio o municipio.

Se trabaja sobre percepciones y no sobre datos y hechos objetivos y se analizan las percepciones de los diferentes grupos pasando posteriormente a cruzar los datos. En los siete municipios y un gran barrio de Bilbao en los que se ha intervenido desde esta perspectiva los resultados suelen ser impactantes en cuanto a los elementos identificados por parte de los diferentes agentes.

Metodologías

Considerando, fundamentalmente, los dos principios sobre los que pivota esta aproximación a la convivencia y la construcción de la Paz: **la participación y el consenso**; y teniendo en cuenta el marco teórico expuesto, la metodología deberá atenerse a los actores descritos:

Nivel político:

Definido como personas del ámbito político, tanto del gobierno como de la oposición, y técnicos/as directamente relacionadas con el barrio, con el objetivo de que el diagnóstico final alcance el máximo consenso.

Con ellos y ellas se realizan entrevistas apreciativas semi-estructuradas. A lo largo de los años se ha conseguido construir un modelo de entrevista que responde a los objetivos previstos y está en consonancia con el modelo teórico.

Nivel organizacional:

En este nivel incluimos a diversas entidades, públicas y privadas, que mantienen una estructura estable y organizada de funcionamiento. Su relevancia viene dada por su estrecha relación tanto con el nivel político, como con la población en general, por su conocimiento cercano del medio y su problemática y por su capacidad de influir en las políticas públicas.

Para trabajar con estos grupos se emplea una metodología denominada **Talleres de Futuro (EASW)**. Jungk y Müllert (1981), definen estos talleres de futuro como un “laboratorio social”, donde los diferentes sectores de la ciudadanía diseñan y proponen futuros alternativos desde un plano de igualdad. Desde la UE se considera una metodología comprometida con la “reanimación de la democracia”

Con el empleo de esta Metodología se permitirá a los/as participantes aportar de forma activa, constructiva y amena, su visión sobre los conflictos existentes en su municipio y sus propuesta de abordaje de las temáticas tratadas.

Nivel ciudadano:

El nivel ciudadano aporta la visión amplia y directa de los problemas de convivencia y conflictos que le afectan; permite un mayor conocimiento de la realidad y una mayor capacidad para construir acuerdos sobre la definición de los problemas y el establecimiento de prioridades; y, favorece el diseño de intervenciones más adaptado a los problemas reales que preocupan o sufre la ciudadanía.

El instrumento utilizado para recoger esta visión son las encuestas apreciativas. Son encuestas cualitativas, semiestructuradas, que tienen una duración de aplicación de media hora aproximadamente. Para evitar dirigir o sesgar de alguna forma las respuestas de las personas participantes se utilizan preguntas abiertas y genéricas, tanto en las encuestas como en las entrevistas y en los foros.

La población es seleccionada mediante muestreo aleatorio estratificado.

Procesamiento de la información

El procesamiento de toda la información obtenida, entrevistas, foros y encuestas, se realiza siguiendo una categorización marcada en siete ejes (ciudadanía, calidad de vida, convivencia, infraestructuras, proyección económica, relaciones institucionales y clima político). Hay que tener en cuenta que se trata de herramientas cualitativas y se busca obtener resultados cuantitativos, finalmente con estos datos se realiza un informe que será la base para la elaboración del Plan.

Elaboración del Plan de Acción

Una vez elaborado el mapa y teniendo un referente de los conflictos y/o problemas de convivencia identificados y que más preocupan a los agentes del barrio, para elaborar un plan participativo comunitario, se propone la aplicación de la metodología Diálogos Apreciativos.

Se asume que toda organización humana cuenta con abundantes capacidades positivas. Cuando estas se hacen visibles y se orientan a un objetivo compartido de mutuo beneficio logran movilizar cambios insospechados para otros enfoques tradicionales. Promueve la integración entre distintas áreas y crear una cultura apreciativa, que permite salir del enfoque tradicional de resolución de problemas e identificación de culpables, a **un nuevo paradigma de búsqueda del núcleo vital y positivo a partir del cual es posible cualquier tipo de transformación para el logro de resultados.**

Los Diálogos Apreciativos dan la posibilidad de **pensar juntos** en el futuro, no yuxtaponiendo ideas, ni formulando declaraciones unilaterales. Se trata de un **proceso**

creativo en donde se “amasan” las inquietudes y los sueños de mucha gente para componer una idea común.

David Bohm (2002) define el Diálogo como: *“Una corriente de significado que fluye entre, dentro y a través de los actores implicados, y este significado compartido es el aglutinante, el cemento que sostiene los vínculos entre las personas y las sociedades”*

Continúa destacando algunos ingredientes básicos de la cultura democrática: *La capacidad de resolver conflictos pacíficamente, de manejar cooperación y competencia entre los partidos políticos, de desarrollar una agenda inclusiva para la acción., de participación ciudadana.*

En Chicago, desde hace más de diez años se realizan planificaciones combinadas entre vecinos y vecinas y Estado. Su origen fue la creación de un programa, llamado “Imagine Chicago”, con la técnica de Diálogos Apreciativos que logró sacar los mejores sueños de la población para su ciudad, y plasmarlos en una agenda de trabajo. Así también lo hicieron en Londres (Imagina Londres), o en barrios: Imagine Southwark o Imagine Peckham, o Imagine Birmingham, Imagina Flores (Buenos Aires), Imagina Uruguay, etc...

Inspirada y desarrollada en la década del 80 por el Dr. David Cooperrider, profesor de Comportamiento Organizacional de la Escuela de Negocios Weatherhead, de la Universidad Case Western Reserve – USA.

Metodología: Diálogos Apreciativos

El proceso tiene cuatro etapas básicas:

- **El descubrimiento:** El encuentro con las historias positivas del lugar.
- **El Sueño:** Imaginar el futuro deseado de esa identidad.
- **EL Diseño:** La descripción más acabada del formato de ese sueño.
- **El Destino:** La agenda de tareas para alcanzar ese sueño. Son los proyectos pequeños, medianos y grandes que los participantes van a concretar.

Cada una de estas etapas tiene su dinámica de desarrollo y de acción, son etapas concatenadas que requieren el compromiso de las personas participantes en todo el proceso.

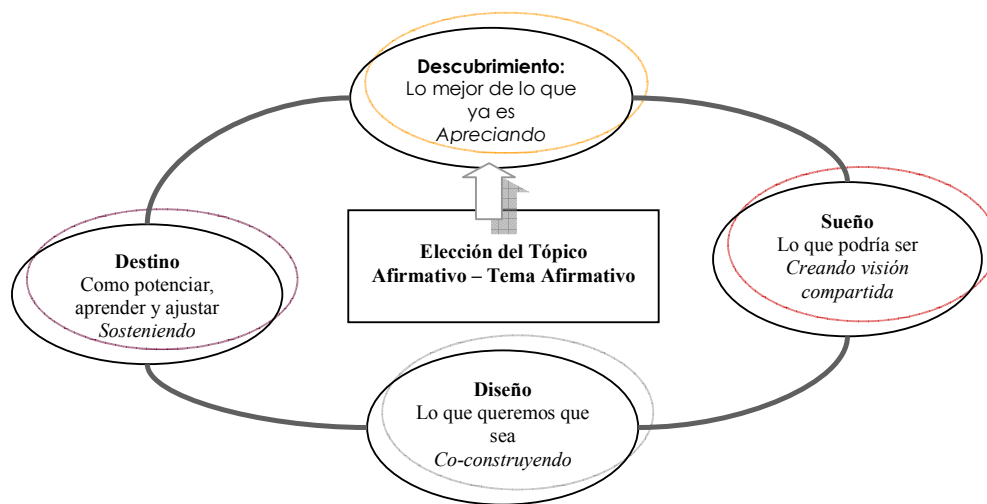


Figura 4: Proceso de Diálogos Apreciativos

Para el desarrollo se constituyen grupos motores, uno por eje en los que se han categorizado los resultados, conformados siguiendo el esquema de la matriz de construcción de paz (Lederach, 1998).

Al finalizar el proceso se obtiene un Plan de intervención que abarca todos los ámbitos y que debe comprometer a cada sector identificado y a cada departamento municipal. Estimulando la transversalidad real y creando cuando así se estiman necesarios Observatorios de Convivencia en la línea del desarrollado por el Ayuntamiento de Bilbao.

CONCLUSIONES

A lo largo de estos cinco años de intervención en un barrio de Bilbao y de siete municipios de entre diez y quince mil habitantes el modelo de construcción de convivencia ha ido depurándose y enriqueciéndose hasta obtener el que se ha presentado en este artículo, así por ejemplo inicialmente los Planes no se construían mediante Diálogos Apreciativos, o el modelo de entrevista y de encuesta ha variado, etc. Finalmente tenemos una herramienta contrastada de la se pueden destacar los siguientes elementos.

Tras el desarrollo de todo el proceso las personas participantes en el mismo valoran de forma muy positiva la metodología desarrollada, tanto en la elaboración del mapa de situación que permitió el conocimiento, la cuantificación y el establecimiento de relaciones entre

diferentes miembros de la comunidad, como la metodología empleada para la elaboración del Plan.

Cuando se interpela a las personas por cuales son los principales problemas de convivencia que tienen las respuestas son diversas desde dificultades vecinales hasta estilos relacionales contruidos por las políticas de bienestar social, síndrome del clientelismo, pasando por temas de infraestructuras o de comercio y empleo. La convivencia alude a muchos aspectos de la vida de las personas y son muchos los organismos, entidades e instituciones que tienen que comprometerse para su desarrollo y mejora.

Habitualmente los vecinos y vecinas muestran gran dificultad construir en positivo, en reconocer lo rico y positivo que como comunidad pudieran tener. Parece que estén instalados en la queja y en la exigencia de que el Ayuntamiento tuviera la obligación de responder a todas sus peticiones y demandas. No cabe duda de que este estilo viene marcado por las formas de interacción y de relación con las instituciones, a más queja más atención obtengo. No obstante a lo largo del proceso las personas se van ilusionando, varía la percepción del entorno y de si mismas como agentes de cambio en positivo.

En cuanto a las propuestas de mejora que realizan, en general, tienen varios elementos en común en los diversos lugares en los que se ha aplicado:

- Son propuestas inclusivas. Todas ellas se basan en que para las personas del barrio que están excluidas se generen programas que las incluyan, que se utilice el diálogo y la participación como mecanismo de intervención.
- Cuentan con un alto grado de consenso: Cada parte del proceso se realiza en siete grupos motores diferentes, las personas que participan en ellos no se repiten salvo en el caso de los y las políticos. Sin embargo los grados de coincidencia en cada una de las fases han sido muy altos. Cada grupo llevando su propia evolución converge sobre los mismos temas y sobre acciones muy similares, por no decir, las mismas.
- Son propuestas diversas: contienen todo tipo de acciones, a más largo plazo y con gran inversión municipal, propuestas estratégicas de ciudad, acciones sencillas pero muy simbólicas y con gran visibilización.

La construcción de la convivencia es el gran reto de las ciudades del siglo XXI, un reto para el que tenemos que superar la tradicional atomización y construir desde redes sociales en las cuales la participación, que legitime las acciones, ha de ser un elemento central, pero no exclusivo. Para que dicha participación alcance su máximo potencial ha de acompañarse de las experiencias, conocimientos y herramientas de la transformación de conflictos y de las ciencias de investigación por la paz. Cuando se combinan estos elementos y se proporcionan

los espacios necesarios el compromiso de los agentes implicados y los resultados son verdaderamente transformadores.

BIBLIOGRAFÍA

- Bauman, Z. (2003). *Comunidad. En busca de seguridad en un mundo hostil*. Madrid. S.XXI
- Benest, F. (1999). *Fortalecer la Conciencia de comunidad. ¿Qué rol para los Gobiernos Locales*. Fundació Pi y Sunyer: Colección Punt de vista: 1.
- Bohm, D. (2002). *Sobre el diálogo*. Barcelona: Kairos.
- Brugué, Q.; Font, J. y Goma, R. (2005). Participación y democracia: asociaciones y poder local. Ponencia presentada en el *Curso “cómo construir una ciudad participativa”* 2005. Malaga. www.femp.es
- Foucault, M. (1979). *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*. Madrid: Siglo XXI
- Gergen, K. y Warhus, L. La terapia como una construcción social, dimensiones, deliberaciones y divergencias. [<http://www.swarthmore.edu>] (Consultado en agosto 2008)
- Hoffman L. (1996). Una postura reflexiva para la terapia familiar. En McNamme, Sheila & Gergen, Kenneth (Eds.). *Terapia como construcción social*. Barcelona: Paidós.
- Jungk, R. & Müllert, N. R. (1987). *Future workshops: How to create desirable futures*. Institute for Social Inventions, London.
- Kogan, S. y Brown, A.C., (1998). Reading against the lines: Resisting foreclosure in therapy discourse. *Family Proc.* 37: 495-512.
- Lederach, J.P (1998). *Construyendo la paz. Reconciliación sostenible en sociedades divididas*. Red Gernika: Bakeaz, Gernika Gogoratuz.
- Llena, A y Úcar, X. (2006). Acción comunitaria: miradas y diálogos interdisciplinarios e interprofesionales. En *Xavier Úcar y Asun Llena (coord.). Miradas y diálogos en torno a la acción comunitaria*. Barcelona: Graò
- Navarro, S. (2004). *Redes sociales y construcción comunitaria. Creando (con)textos para una acción ecológica*. Madrid. Editorial CCS.