

Barreras, estrategias y mecanismos: la participación de principiantes en los movimientos sociales¹

Barriers, strategies and mechanisms: the participation of new members in social movements

Aingeru MIMENTZA SÁNCHEZ

Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea

aingeru.ms@gmail.com

BIBLID [ISSN 2174-6753, Vol.9: n0901]

Artículo ubicado en: www.encrucijadas.org

Fecha de recepción: febrero de 2015 || Fecha de aceptación: mayo de 2015

RESUMEN: Este trabajo es un acercamiento a las micropolíticas dentro de los movimientos sociales en un contexto en el que la metodología cobra mayor protagonismo en multitud de colectivos. En concreto, el objetivo es reflexionar en torno a las razones de las diferencias en las posibilidades de participación de las personas que se han adherido a un grupo más recientemente. Un tema de debate que, como se muestra, ya existe dentro de los propios colectivos, pero que en pocas ocasiones se ha tratado de estudiar a través de las mismas personas que participan en los movimientos. A lo largo de este proceso de búsqueda se indaga en las distintas vivencias narradas en las entrevistas realizadas a activistas, recopilando los relatos particulares de las estrategias y mecanismos que son puestos en práctica en diversas situaciones dentro de los procesos grupales, como por ejemplo el reparto de turnos, la resolución de conflictos o la circulación de información.

Palabras clave: participación, movimientos sociales, barreras, micropolítica.

ABSTRACT: This work is an examination of the micro-politics of social movements, in a context where methodology is becoming more and more important for many different groups. Specifically, the aim of this article is to explore the reasons for the differences in the participation for the most recent members of a given group. This is a topic of debate that, as shown, already exists within the agenda of these groups, but that has rarely been studied in regard to those who participate in those movements. Throughout this research, the different experiences related in the interview process are assessed, compiling the personal accounts of strategies and mechanisms used in the diverse circumstances of the groups' activities, such as the taking-of-turns, conflict management or the flow of information amongst members.

Key words: participation, social movements, barriers, micro-politics.

¹ Una versión previa de este texto, originalmente escrito en euskara, fue presentado como trabajo final para el máster "Modelos y áreas de investigación en ciencias sociales" del Departamento de Sociología II de la Universidad del País Vasco durante el curso 2013-2014. El autor agradece los comentarios y sugerencias del Comité Editorial y los tres evaluadores externos.

1. Introducción

La micropolítica es la gestión del poder que se materializa, formal o informalmente, en la dinámica interna de los grupos sociales en general, y las organizaciones políticas y movimientos sociales en particular, más allá de lo que se considera su proyección hacia el exterior o labor política. De hecho, ambas dimensiones están habitualmente relacionadas, por ejemplo cuando un colectivo debe negociar internamente la forma o el discurso de una acción pública, donde las relaciones asimétricas de poder entre las participantes² condicionan notablemente el peso de unas opiniones y propuestas sobre otras.

La nota de investigación que aquí presentamos se centra en el proceso llevado a cabo para el estudio de las interacciones entre activistas principiantes y experimentadas en el contexto de las reuniones de sus respectivos colectivos. Se parte de la premisa de que las personas de más reciente adhesión encuentran mayores dificultades para intervenir y hacer valer su opinión dentro de los grupos ya constituidos, y que estas dificultades tienen relación directa con los hábitos adquiridos por el grupo y los mecanismos –formalizados o no– que regulan el funcionamiento del colectivo. Frecuentemente, estas dificultades se convierten en barreras que desincentivan o impiden la iniciativa de las participantes principiantes. Sin embargo, esas barreras pueden ser y son superadas mediante prácticas y estrategias que surgen de las mismas personas o que son aplicadas por el grupo como mecanismos de facilitación.

Los objetivos de este trabajo son, en primer lugar, analizar las relaciones entre las participantes principiantes y las veteranas como relaciones asimétricas de poder, mediante entrevistas en profundidad realizadas a varias activistas en distintos movimientos del País Vasco. Unido a esto, planteamos conocer las dificultades percibidas a la hora de tomar parte en los contextos de las reuniones de los colectivos, y realizar una comparación entre las valoraciones que hacen en torno a ellas tanto las participantes novatas como las más experimentadas. Por último, nos proponemos realizar una compilación de las diferentes estrategias personales y mecanismos grupales que son sugeridos como posibles soluciones ante algunas de las situaciones percibidas como problemáticas o donde existen asimetrías de poder.

El estudio original se complementaba con un trabajo de comparación entre los modelos opuestos de funcionamiento y organización interna, que denominamos grupos estructurados y grupos asamblearios, y las diferencias de percepción y respuesta ante el fenómeno expuesto entre las personas que se encuadraban en cada una de las dos tipologías. Para el presente trabajo se ha optado por reducir ese apartado para centrarnos en las interacciones entre las participantes, indiferentemente de la adscripción a un tipo de organización u otro³.

² A lo largo del artículo se usará como norma gramatical el plural en género femenino para referirse al conjunto de personas indistintamente de su identidad de género, *p.e.* “las participantes” en referencia a “las personas participantes”.

³ Para una profundización en el debate de los modelos de organización en los movimientos sociales resulta

2. El análisis micropolítico

Mediante este trabajo se pretende recabar una parte del conocimiento practicado por las mismas protagonistas de los movimientos sociales. Naturalmente, un sólo artículo no es capaz de contener el amplio abanico de experiencias, prácticas y reflexiones en torno a la cuestión central que trataremos. Y tampoco es ésta la intención. Lo que aquí se presentan son algunas de las conclusiones extraídas entre la persona entrevistadora y las entrevistadas mediante el proceso de reflexión que supone la propia entrevista, al tratar de evocar un debate que en la mayoría de las ocasiones ya existe dentro de los movimientos sociales.

De hecho, las micropolíticas de los grupos son un tema que ha sido trabajado desde múltiples disciplinas como la psicología social, la animación sociocultural, la psicoterapia o la educación (Apodaka, 2004: 4), pero también a partir de los propios movimientos sociales⁴. Esta investigación trata en lo posible de abarcar ambas ópticas, la académica y la militante, para ofrecer un resultado útil tanto a la continuidad de los trabajos en esta dirección como a las prácticas activistas.

Para ello, partiremos de la perspectiva del análisis micropolítico (Blase, 1991), que nos ayuda a conocer la forma en la que se negocian, formal o informalmente, los conjuntos de distintos intereses dentro de los grupos (González González, 1998: 222). Optamos por distanciarnos de la dimensión macropolítica, es decir, “de los motivos explícitos del grupo, en las programaciones que hay que llevar a cabo y en las agendas que hay que cumplir”, y centrarnos en los aspectos más cercanos a las personas, como “los efectos que tienen los comportamientos que hemos aprendido a tener en colectividad (en la escuela, en nuestras familias, en nuestras primeras experiencias de grupo...) en nuestras reuniones, en el tono y en las palabras que usamos, en nuestras actitudes corporales, en el tiempo que nos damos, en el ambiente que reina en nuestros locales o durante nuestras acciones” (Vercauteren *et al.*, 2010: 21).

Esta perspectiva, que combina tanto la sociología de las organizaciones como la teoría del poder (Ball, 1991), ha sido desarrollado en las últimas décadas desde el enfoque crítico del análisis de las organizaciones escolares, que considera que “la organización es un sistema político, con dinámicas de poder”, en la que se dan “luchas políticas, conflictos de poder, relaciones de dominación” (Santos, 2000: 226). Sin embargo, no

interesante la síntesis que ofrece Rossi (2010: 274-277), donde se pueden ver en detalle las diferencias entre los modelos de la OMS (estructura centralizada y burocrática) y el SPIN (descentralizada e informal). Si bien las características de cada uno de los opuestos son formas ideales de funcionamiento interno, la mayoría de los casos reales en los colectivos se posicionan en un punto intermedio en el *continuum* entre los dos polos (Tarrow, 1997: 259).

⁴ Son abundantes los trabajos colectivos llevados a cabo en torno a la cuestión de las micropolíticas y las relaciones de poder, cada uno realizado a partir de la propia realidad y experiencia, que sin embargo pueden servirnos de referencia a la hora de adaptarlos a la nuestra. Por mencionar algunos, han sido útiles para esta investigación los trabajos de Lorenzo Villa y Martínez López (2005), de Vercauteren, Müller y Crabbé (2010), de Álvarez (2012) y de la Fundación Joxemi Zumalabe (VVAA, 2014), e igualmente el trabajo de Jo Freeman (1970), antecedente a muchos de ellos.

todas las relaciones dentro de las organizaciones se dan en términos conflictivos y de disputa del poder, sino que a veces buscan distribuirlo. Es en esta clave de distribución del poder (o empoderamiento) que se sitúa el presente estudio.

3. Acercamiento metodológico

A fin de realizar un acercamiento a las micropolíticas en los grupos, y más concretamente, para conocer cómo funcionan los procesos de participación dentro de los colectivos, tenemos que dirigirnos a las mismas participantes. Usaremos la entrevista semi-estructurada para abarcar el objeto de estudio con la ayuda de un cuestionario estandarizado que permitirá tanto la respuesta abierta de las personas entrevistadas como la comparación entre ellas. Mediante esta técnica tendremos la posibilidad de conocer las vivencias de las participantes en los movimientos sociales, al igual que sus discursos y percepciones, y las diferentes propuestas y soluciones que faciliten la participación de las principiantes.

El contexto en el que situaremos las micropolíticas dentro de los colectivos será el de las reuniones. Es evidente que un grupo se compone de muchas otras interacciones entre sus miembros, como los momentos previos o posteriores a la reunión, los espacios informales, o las relaciones entre la gente de otros colectivos y de fuera de ellos. Sin embargo, se ha tomado esta opción por el hecho de que la reunión es la unidad básica en la actividad de un grupo (Apodaka, 2004: 60), además de constituir el momento formal de la toma de decisiones, reparto de las tareas, transmisión de la información, de debate, etcétera.

Pero antes de nada debemos determinar quiénes serán los sujetos de la investigación, ya que el significado de "participantes" puede ser muy amplio. Del abanico de posibilidades y niveles de participación, aquí optaremos por seleccionar a aquellas activistas que Downtown y Wehr (1991: 124-125) han clasificado como *inner-core members* en su escala de implicación, es decir, las personas que asumen los roles más importantes dentro de un colectivo en su día a día y no solamente durante los periodos de mayor actividad, puesto que nuestro objetivo es estudiar un fenómeno que se desarrolla en la cotidianeidad de los grupos.

Para la acotación de las categorías de principiante y veterana lo ideal sería acudir a los mismos colectivos y sus participantes. Sin embargo, para este trabajo optaremos por hacer una definición propia basándonos en la variable de la experiencia de las activistas. Respecto a la edad, ésta no se perfila como un factor determinante a la hora de definir la experiencia de los sujetos, puesto que una persona puede comenzar su primera actividad en un grupo a cualquier edad, independientemente de sus inquietudes o conocimientos políticos. El tiempo transcurrido tras su adhesión a un colectivo tampoco sirve para determinar la experiencia, ya que podría haber participado de forma interrumpida o intermitente. Asimismo, la experiencia previa en un tipo concreto de acti-

vidad o movimiento no necesariamente se corresponde a la veteranía en otras áreas o espacios políticos diferentes. Por lo tanto, nos conformaremos con una definición de principiante como una persona que ha iniciado recientemente su participación en un colectivo, y que además se autodefine como tal. A la veterana, en cambio, la definiremos como una persona con amplia experiencia en la participación en los movimientos sociales, y que considera que por ello mantiene una posición de privilegio dentro del colectivo. En ambos casos no tendremos en cuenta para nuestro análisis factores como la edad, el género o el origen: una participante puede ser mayor pero no por eso necesariamente tiene que haber tenido experiencia en organizaciones.

La muestra seleccionada para las entrevistas la componen cinco participantes, en un tramo de edad que va de los 18 a los 35 años de edad, tres mujeres y dos hombres, según criterio de saturación. Como hemos precisado anteriormente, en el trabajo inicial se incluía la comparación entre los modelos de grupo estructurados y asamblearios, por lo que la muestra se componía de una participante novata y otra veterana por cada una de tipologías organizativas⁵, y una adicional para complementar el relato principiante de un grupo estructurado sin experiencia previa.

Tabla 1. Código y perfil de las personas entrevistadas

Código	Edad	Género	Perfil
E1	21 años	Mujer	Principiante en grupo estructurado. Experiencia previa en grupos asamblearios
E2	27 años	Mujer	Principiante en grupo asambleario. Sin experiencia previa
E3	24 años	Hombre	Veterano en grupo estructurado
E4	35 años	Mujer	Veterana en grupo asambleario
E5	18 años	Hombre	Principiante en grupo estructurado. Sin experiencia previa

Fuente: elaboración propia.

La diversidad de los colectivos en los que participaban al momento de las entrevistas comprendían los movimientos feministas, juveniles, estudiantiles, centros sociales etc. del País Vasco, teniendo en cuenta que algunas de ellas tomaban parte contemporáneamente en más de un espacio. Para el proceso de selección se ha optado por disponer de las redes de amistad de la persona entrevistadora, de forma que existía una relación previa con las entrevistadas, al considerar que el resultado de las entrevistas es igual de válida que si se tratasen sujetos totalmente desconocidos. Además de optar por personas cercanas por su validez, otros factores han sido la facilidad de acceso y la posibilidad de hacer las entrevistas en un clima de confianza. Esto quiere decir que el objetivo de las técnicas de investigación utilizadas no era tanto exploratorio, sino llevar

⁵ La categorización de los colectivos seleccionados para la muestra en cada uno de los dos modelos de organización se ha realizado mediante un primer apartado de preguntas discrecionales dentro de las entrevistas, con el objetivo de corroborar (o en su caso rectificar) el posicionamiento previo realizado por mí (el entrevistador) en base al conocimiento aproximado de la organización y funcionamiento de los grupos tratados.

a cabo un ejercicio de profundización y análisis sobre el tema propuesto, por lo que a través de las entrevistas no se ha buscado extraer discursos puros y sin condicionar sino una respuesta coherente a las situaciones planteadas.

La contactación se llevó a cabo mediante llamadas telefónicas o mensajería instantánea, en una primera fase presentando la iniciativa y preguntando por la disposición de participar, para posteriormente concertar una cita. Los lugares donde preferentemente se realizaron las entrevistas han sido los espacios naturales a la hora de relacionarse entre las participantes, como bares o salas de reunión, a fin de condicionar lo menos posible la naturalidad de las conversaciones a mantener. Antes de iniciar la entrevista formalmente, se les presentó con mayor detenimiento los objetivos de la investigación y se sondeó su conocimiento sobre el tema. Una vez que se percibía el ambiente adecuado para comenzar con el cuestionario, con previo consentimiento se encendía la grabadora y se procedía con las preguntas. Las entrevistas se realizaron en el idioma nativo de las participantes, cuatro en *euskara* (E1, E2, E3 y E5) y uno en castellano (E4). El proceso de investigación continuó después de cada entrevista con su transcripción literal, facilitando poder entender *a posteriori* el contexto o el énfasis con el que se realizó la intervención. La transcripción se devolvía, debido a las características de su contenido, por medios impresos o seguros a las personas entrevistadas, para así hacer posible tanto su derecho a rectificar como para contrastar la información, hacer nuevas aportaciones o retirar contenidos que juzgaran comprometedores. Con las transcripciones definitivas en mano, se pasó al análisis de su contenido, a extraer las primeras conclusiones por parte del investigador y a devolverlo nuevamente a las participantes para recibir su aprobación o nuevas aportaciones. Finalmente se les entregó el trabajo terminado.

4. Los relatos: barreras, estrategias y mecanismos

El análisis del contenido de las entrevistas se dividirá en seis secciones, descritas en la Tabla 2, cada una planteando una circunstancia concreta que puede suceder con mayor o menor frecuencia en el contexto de las reuniones de los colectivos y que supone una situación de asimetría –en ocasiones más implícita que explícita– en las relaciones de poder entre las veteranas y las principiantes, dificultando la participación e intervención de estas últimas. Hay que tener en cuenta que las situaciones descritas no se dan aisladamente sino que interactúan frecuentemente. Dentro de las secciones, cada párrafo se referirá a una dificultad o barrera relatada por alguna o varias de las personas entrevistadas, las diferentes perspectivas acerca de su causa o responsabilidad, y las soluciones propuestas o llevadas a práctica por las participantes o en sus colectivos.

Tabla 2. Descripción de las situaciones

Secciones	Descripción de la situación
El reparto de la palabra	Unas pocas personas acaparan las discusiones e interrumpen frecuentemente. Las principiantes tienen dificultades para intervenir en un debate abierto.
La preparación técnica	Los conocimientos y la preparación para hacer determinadas tareas se concentran en pocas personas, lo que hace que el resto del grupo dependa de ellas.
La presencia de las veteranas	Ciertas personas son irremplazables para el grupo y las reuniones no comienzan sin su iniciativa o presencia.
El flujo de la información	La información no se distribuye equitativamente entre todas las participantes del grupo.
La dinamización de las reuniones	Las reuniones necesitan de una dinamización para evitar bloqueos, animar al grupo, facilitar la participación...
La iniciativa de las participantes	Una o pocas participantes proponen y llevan a cabo la mayoría de las propuestas.

Fuente: adaptación propia a partir de "Jefes/jefas..." (Anónima/o).

4.1. El reparto de la palabra

A la hora de hablar en torno a la participación y de tomar la palabra en una reunión, la primera barrera que se percibe de las personas novatas es la dificultad de introducirse en una discusión en marcha. Si bien algunas entrevistadas (E1, E4, E5) cuentan que en su colectivo existe el hábito de tomar los turnos de palabra, incluso una figura encargada de ello (E4), muchas veces éstas no se respetan. En general, se comparte la opinión de que este problema tiene su origen en las más veteranas del grupo. La solución pasaría por dar una mayor importancia a la dinamización, respetar a la persona encargada de gestionar las intervenciones, o en su ausencia, asignar esa responsabilidad a alguien del grupo. Otra práctica compartida consiste en dividirse en grupos más pequeños para facilitar la participación de todas las personas, adaptando la organización de la reunión para tal fin, para después una vocal por cada grupo encargarse de transmitir sintéticamente lo tratado ante el resto de las presentes. Un entrevistado (E5) comenta que, si bien sabe de la existencia de técnicas para la facilitación de las reuniones, no está formado en ellas.

Otro problema que se percibe en más de un grupo es el predominio de la voz de las participantes más veteranas. Las personas con mayor capacidad de atraer la atención del resto del grupo se apropian de una porción del tiempo proporcionalmente superior que las personas con "menos voz", reduciendo las posibilidades de intervenir de estas últimas. Las causas de este fenómeno son más de una. Por una parte, hay algunas formas de comunicación que son más valoradas que otras, que dependiendo del colectivo pueden ser las más agresivas, frías o con una tonalidad más alta, mayor gesticulación u ocupación del espacio, o las más pasionales o dulces, predominando por lo general las primeras sobre las últimas. Por otra parte está el hábito en algunos grupos o personas de cortar las intervenciones de las demás participantes, ya sean novatas o veteranas,

lo que no solamente reduce el tiempo de palabra de la persona interrumpida sino que también afecta a las posibilidades de responder del resto de las presentes. Por último, una causa frecuentemente complementaria a las anteriores es la facilidad de algunas personas de hablar ante el público y de reflexionar en un espacio corto de tiempo, con la costumbre añadida de llenar automáticamente los momentos de silencio, por ejemplo tan pronto se termina de plantear un nuevo tema, algo no siempre al alcance de las participantes menos experimentadas. Ante esto se propone (E1), a nivel de grupo, dejar espacios de silencio antes de comenzar con los turnos de palabra. La técnica de gestión del silencio facilitaría a las nuevas participantes –y también al resto– tomarse un tiempo para reflexionar en torno al tema propuesto, además de permitir una gestión más organizada de las intervenciones.

En ocasiones sucede que las participantes –tanto novatas como veteranas– llegan al encuentro sin una reflexión previa en torno a los temas que serán tratados, sin embargo son las principiantes las más propensas a quedarse en silencio. Aquí las novatas entrevistadas (E1, E5) subrayan la necesidad de las participantes más veteranas de una meditación –individual o colectiva– al respecto, ya que el problema muchas veces proviene de los hábitos y actitudes que ellas mantienen en el grupo. En este sentido, más de una (E1, E2) remarca que si bien la falta de confianza en sí mismas es un factor importante a la hora de decidir quedarse en silencio, los intentos de “animar” a hablar a las participantes menos activas no sólo a veces no resultan efectivas sino que pueden llegar a ser contraproducentes:

[que] la gente que habla mucho se dé cuenta y no lo haga tan violento, forzar esa otra persona a hablar, diciendo “ahora nos callaremos nosotras y hablad vosotras [las novatas]”, sino que igual quedaos calladas. Muchas veces cuando empiezas a hablar, ellas [las veteranas] automáticamente empiezan a hablar, [...] y a lo mejor si eres nueva no has pensado nunca sobre ese tema y que quedas como... Y te quedas escuchando y dices “¡bah!, no tengo nada que aportar”. Igual si ellas se quedaran en silencio sí que tomaría la palabra alguna otra persona, o por lo menos tendría un tiempo para decir “vale, pues reflexiono sobre esto”. Igual así hablaría más. (E1. Traducción propia del *euskara*).

Una interesante estrategia que nos cuenta una de las principiantes entrevistadas (E1) es la de buscar a una “aliada” entre las veteranas con la que sienta más confianza o seguridad, para trasladar su deseo de hablar mediante ella en vez de hacerlo ante todo el grupo.

Cuando se da la situación de una persona que se excede en el tiempo de sus intervenciones, repite lo que ya se ha dicho o se desvía del tema que está siendo tratado, algo que sucede con más frecuencia entre las veteranas en el grupo, ellas (E3, E4) relatan que en su colectivo la persona encargada de la dinamización tiene la potestad de cortar esa intervención. Sin embargo, en los casos en los que la figura de la dinamizadora no está formalizada pero existe suficiente confianza en el grupo, el resto de las veteranas intentan acotarlo de una forma indirecta o mediante gestos (E4). Sin embargo, este nivel de confianza no siempre está presente en todos los grupos, o entre todas las participantes del mismo grupo.

En general, las perspectivas divergen entre principiantes y veteranas, tanto a la hora de identificar los hábitos más frecuentes que dificultan la participación efectiva como para encontrar el origen del problema. Las veteranas parecen ser conscientes de algunos hábitos que puede llegar a ser perjudiciales, sin embargo sus soluciones pasan por la adecuada dinamización grupal y no tanto por el trabajo personal, que es lo que reivindican algunas principiantes (E1, E5). Ambas propuestas no dejan de ser compatibles y responden a diferentes aspectos de un mismo problema común a todos los colectivos en los que participan las entrevistadas.

4.2. La preparación técnica

El reparto de las tareas es otro momento en el que las asimetrías entre novatas y veteranas se hacen notables. Por lo general se admite que se hace poco o nada por buscar una equidad a la hora de asignar los trabajos por hacer, sobretodo en el caso de aquellas tareas que requieren un mayor conocimiento, preparación o saber tratar. En estos casos la costumbre es dejar hacer por inercia a las personas que ya han realizado esa función anteriormente, que se convierten en "las expertas", y muchas veces se hace directamente sin necesidad de plantearlo en el colectivo: se da por hecho a quién corresponde esa labor. La especialización consecuencia de este hábito produce a medio y largo plazo una dependencia hacia un número reducido de personas a la hora de asumir ciertos trabajos, como pueden ser la redacción de un texto, tratar con una institución o funcionaria, diseñar una campaña o reparar un desperfecto. Si bien la opinión de que este problema existe es compartida, la percepción del origen de su causa difiere entre las participantes de más reciente adhesión y las más experimentadas.

Las veteranas entrevistadas (E3, E4) defienden que es cuestión de inercia y falta de reflexión lo que produce que la mayoría de tareas recaigan en las personas más activas del grupo, normalmente las que más tiempo llevan. Sin embargo, no es algo que quieran perpetuar, y para evitarlo procuran repartir tareas específicas en grupos de trabajo: comunicación, gestión de eventos, campañas concretas, situación legal, etcétera. Una de las entrevistadas (E4) es consciente de que este planteamiento organizativo no ataja necesariamente el problema de la especialización, puesto que frecuentemente estos grupos se componen sólo por las personas veteranas, por lo que propone que tanto los grupos como las responsabilidades concretas sean rotativas entre todas las participantes. Varias de las entrevistadas (E4, E5) relatan que en los casos en que ciertas tareas por su complejidad no pueden ser llevadas a cabo por nadie del grupo, procuran acudir a personas externas al colectivo que estén dispuestas a realizar un taller para transmitir ese conocimiento. De todas formas, hay quien opina que cada persona es un mundo y pueden existir muchas razones que expliquen la no-implicación, tales como la falta de tiempo, de interés, de responsabilidad o, sencillamente, la falta de ganas (E4).

Las principiantes, en cambio, tienen una perspectiva totalmente diferente. Si bien admiten que hay ocasiones en las que la delegación de tareas sucede por simple co-

modidad, otras veces es consecuencia de la costumbre de las veteranas acaparar los trabajos más complejos, dejando únicamente las funciones más sencillas a las nuevas participantes (E1, E2). Esto, lejos de ser equitativo, reproduce la especialización dentro del grupo y en ocasiones la sensación de “estorbo” por parte de las más novatas. Las propuestas de solución parten de cambiar la forma en la que se reparten las tareas, y para ello se mencionan dos mecanismos. El primero se basa en distribuir los trabajos no a una sola persona sino a varias, de las que a menos una de ellas –experimentada– será la encargada de transmitir los conocimientos y competencias necesarias al resto –las novatas u otras veteranas– al tiempo que realizan la tarea (E1, E2, E5). Así, el círculo de dependencia se romperá y habrá más de una persona capacitada para realizar cualquiera que sea el trabajo, de forma que la persona hasta entonces especializada podrá encargarse de otras labores.

[...] queríamos pedir una ayuda económica, y entonces fue la que tenía más experiencia a pedir esa ayuda al ayuntamiento. Y claro, pues hay algunas funciones que las hace la que tiene más experiencia. Entonces se iban acumulando las cosas. Y pensamos cómo hacíamos para empezar a repartir esas funciones, porque la gente del ayuntamiento sólo conoce a esa persona que tiene más experiencia. Y dijimos: “¿por qué no empezamos a meter con esa persona gente nueva?”, y la idea entonces es ir a la reunión con la persona que tiene experiencia junto a otra que sea nueva, y por lo menos ir metiendo caras nuevas. (E2. Traducción propia del *euskara*)

El segundo mecanismo propuesto tiene que ver con el problema adicional que suelen ser las excesivas prisas por llevar a cabo ciertas tareas, lo que resulta en una asignación casi automática del trabajo a la “experta” de turno y sin posibilidad de llevar a cabo una transmisión en condiciones, lo que en ciertas ocasiones puede ser fácilmente arreglado con una previsión adecuada o con protocolos de actuación ante los imprevistos. Sin embargo, una entrevistada (E1) cree que estas propuestas no se llevan a cabo porque muchas veces no se expresa el interés por aprender a hacer algo por parte del resto de participantes, pero que tampoco se debería obligar a nadie a tener formación en todos los aspectos. El aspecto clave es, remarcan, que no haya personas imprescindibles para el grupo y que la distribución de las competencias se haga en función del interés de las participantes, en vez de por la veteranía u otros factores (como el género etc.).

Hay que tener en cuenta que las dos perspectivas, la compartida por las veteranas y la expresada por las novatas, no son en absoluto contradictorias. Al contrario, se demuestran complementarias en cuanto a su análisis: si bien las veteranas acaparan gran parte de los trabajos especializados, a veces la causa es la simple comodidad y “pasotismo” de la gente lo que reproduce la situación.

4.3. La presencia de las veteranas

Sucede en ocasiones que algunas personas se vuelven imprescindibles para el funcionamiento de un colectivo, y sin ellas el grupo no tiene iniciativa o medios suficientes para seguir con su labor. Para medir la influencia de la presencia o ausencia de ciertas participantes en un grupo se diferenciarán dos situaciones hipotéticas: una primera en

cual si la ausencia de las algunas veteranas impedirían a las novatas comenzar con la reunión, y la segunda si en caso de hacerlo ésta se desarrollaría con normalidad. Si bien todas las respuestas coinciden en calificar como extraordinaria una reunión en esas circunstancias –la ausencia de sus figuras más relevantes–, las opiniones vuelven a confrontarse en torno al origen de las responsabilidades. Una de las principiantes entrevistadas (E1) piensa que, si bien en ocasiones siente la necesidad de empezar con la reunión, tiene la sensación de que las decisiones que se tomen en ella no tendrán el mismo valor hasta pasar el filtro de las más influyentes del grupo. Al final esta situación crea que las demás personas dejen de dar seriedad al grupo, y para evitarlo sería necesario que las participantes más novatas dieran valor a lo que ellas hacen y exigieran a las veteranas respetar y adaptarse a los consensos tomados.

[...] alguna vez sí que he pensado “venga, empezamos nosotras”. Pero luego piensas “pero ¿qué vamos a hacer nosotras solas?”, ¿no?. O sea, como una sensación de “vale, puedes hacerlo”, y puedes pensar alguna, pero... como que no va a ser relevante. O sea, en teoría ese es el espacio de decisión y si no viene esa persona que es súper relevante, en teoría a perdido esas decisiones, [...] pero como que tiene que pasar.. su criba. (E1. Traducción propia del *euskara*)

Varias de las novatas entrevistadas (E2, E5) cuentan que por lo general no tienen problemas en esperar hasta que llegue el resto de personas, e incluso se encargan de llamarlas, porque existe una gran cohesión dentro del grupo. Sin embargo, una de ellas cree que si las más veteranas fallasen conseguirían igualmente sacar la reunión adelante, aunque en un formato diferente, y que podría resultar una experiencia interesante. De hecho, las personas más recientes en un grupo todavía sienten la dependencia hacia la figura que habitualmente se encarga de dinamizar las reuniones y plantear los temas a tratar, lo que produce cierta comodidad en las demás participantes al dejar esa función en manos de una o pocas personas que se vuelven imprescindibles (E2).

La perspectiva de las veteranas diverge un poco. En opinión uno de ellos (E3), que forma parte de un colectivo que se caracteriza por una estructura más formal y disciplinada, tomar la iniciativa de dar inicio a una reunión concierne al resto del grupo, sin importar quién falta o está presente. Todas las personas de un grupo, desde la más nueva a la más experimentada, deben tener conciencia de los objetivos del colectivo y por lo tanto ser capaz de determinar lo que se tiene que hacer. Cuando no es así, es la propia gente la que delega las responsabilidades en una o pocas personas.

Yo creo... que la respuesta es el modelo de militante. [...] Cada una tiene que ser responsable, cada una tiene que saber a dónde vamos en cada momento, entonces cada una tiene que ser capaz cuando le toque, o no le toque en este caso, de tomar y decir: “esto tenemos que hacer, o tenemos que hacer esto otro”. Entonces las responsabilidades propias... o ser consciente de la responsabilidad y el compromiso de cada una, es lo que tiene que responder a eso. (E3. Traducción propia del *euskara*)

La opinión opuesta la ofrece otra veterana (E4), que cuenta cómo en su colectivo frecuentemente son ellas –las más activas– las que reproducen ciertos hábitos, como quedarse a conversar antes de la reunión y dejando al resto del grupo a la espera de que alguien tome la iniciativa de comenzar. Esto sucede con mayor frecuencia en colectivos donde existe un núcleo de participantes más cohesionado, lo que en cierta medida

dificulta la integración del resto de personas, sobre todo las más recientes. Sin embargo, surgen ocasiones donde la continuidad y la constancia de algunas consigue romper esa barrera, mientras que otras veces simplemente no logran integrarse y abandonan el grupo.

4.4. El flujo de la información

Todas las personas entrevistadas coinciden en la valoración en torno a que la información no está distribuida de una forma equitativa entre todas las participantes. Ésta se acumula entre las personas más experimentadas y activas y fluye entre ellas con mayor facilidad, mientras que el resto del grupo termina por contar con un conocimiento parcial, diferente o con un mayor retraso. Uno de los problemas fruto de esta tendencia es cuando la información debe transcurrir por diferentes intermediarios, por ejemplo en las estructuras descentralizadas o verticales, que se prolonga en el tiempo y en ocasiones pierde parte de su integridad. Este fenómeno afecta tanto la participación en igualdad de condiciones como a la calidad de los debates, perjudicando en primer lugar a las menos informadas que habitualmente son las principiantes del grupo. Varias personas entrevistadas (E3, E4) coinciden en que la causa se fundamenta en la forma en que se organizan estas cadenas de transmisión, y una posible solución pasaría por generalizar tanto momentos concretos en las reuniones como espacios físicos donde se traslada toda la información que viene del exterior, preferiblemente por escrito.

Otro tema que adquiere importancia es la velocidad de transmisión de la información, en lo referente a sucesos imprevistos y la necesidad de gestionarlos. Las nuevas tecnologías de comunicación ayudan a que los mensajes se distribuyan entre todas las participantes de un grupo sin necesidad de estar presente en todas las reuniones, y la mayoría de veces dan la oportunidad de acceso a la información básica de un colectivo. Una de las herramientas más extendidas son las listas de correo electrónico, pero que no siempre resultan practicables debido a las características de determinados mensajes, o, simplemente, el esfuerzo de algunas personas de colectivizar todo el conocimiento no coincide con el interés de otras en estar informadas. Otro problema surge cuando no todas las participantes tienen acceso a un canal determinado, y se menciona como ejemplo el *Whatsapp*. Los grupos que allí se crean facilitan responder con mayor rapidez a una situación que requiere gestionarse en poco tiempo sin la necesidad de reunirse todo el colectivo, a costa de la falta de consenso o de que algunas personas son directamente excluidas de esa posibilidad al no contar con los mismos medios. Una solución aparente podría ser recurrir a las llamadas, lo que no siempre resulta viable o conveniente, y que de igual modo no facilita un debate en igualdad de oportunidades.

Entonces nosotras trabajamos por una lista que tenemos, segura, donde toda la información tiene que ser colocada por la lista para que todo el mundo se entere. Entonces, ¿qué pasa?, que ahora con las nuevas tecnologías, con las redes sociales, etecé etecé, los grupos de *whatsapp*, eso como que se está torciendo mucho. Se está imponiendo que toda la información fluya, que cierto es que la gente que está

en el *whatsapp* lo va a hacer más rápido que irse a casa y mandar un *email*, porque han intentado fastidiar una cerradura. Entonces ¿qué pasa? Que la información se va a quedar en ese grupo de personas. (E4.)

Otra de las consecuencias de la distribución desigual del conocimiento incumbe al reparto de roles –formales o informales– dentro de algunos colectivos, donde las personas que cumplen ciertas funciones tienen un mayor acceso a cierta información en comparación al resto del grupo. Esto puede crear lo que suele llamarse “agenda oculta” y provoca situaciones en las que el desarrollo de una reunión produce la percepción de que las decisiones ya están tomadas de antemano. En muchas ocasiones esto se da involuntariamente, es decir, los objetivos no son explicitados adecuadamente por las personas encargadas de presentar o dinamizar una discusión. Otras veces se evaden las preguntas al respecto, y se da por hecho que todas las participantes están o deberían estar informadas al mismo nivel. Incumbe a las veteranas la responsabilidad de darse cuenta cuándo todas las participantes no están al mismo nivel y explicitar aquello que puede quedar oculto (E3, E5), pero también lo es de las principiantes, a la hora de ser capaces de exigir el flujo de toda la información (E2, E3, E5).

Otra crítica (E5) es que el objetivo de muchas reuniones se limita a tomar decisiones, debatir o gestionar ciertos asuntos con la mayor rapidez posible, en vez de garantizar que todas las personas entienden correctamente lo que está sucediendo. Así, las más principiantes suelen abstenerse de tomar parte por ese desconocimiento o por no contar con las suficientes herramientas para valorar la decisión más acertada. Una solución pasaría por cambiar la forma en la que se abordan las discusiones, para inicialmente procurar visualizar el problema, contemplarlo, conocer sus causas, y una vez asegurada su comprensión por parte de todas las presentes, tomar una decisión, pero evitando dejarse llevar por las prisas innecesarias.

En otras ocasiones, por las propias características de algunas personas, éstas concentran mucha información, contactos y conocimientos, ya sea por su experiencia, por su curiosidad o por necesidades concretas. Por lo general, todas las entrevistadas coinciden en que, además de un esfuerzo por parte de este tipo de personas para compartir sus conocimientos, es responsabilidad del resto moverse para obtenerlo, preguntar o pedirlo.

4.5. La dinamización de las reuniones

Cuando hablamos sobre la dinamización de las reuniones y las situaciones de bloqueo que ocasionalmente pueden surgir, se presentan perspectivas totalmente diferentes. Para algunas personas (E3, E5) los bloqueos surgen a causa de ciertos hábitos de las más veteranas, cuando tratan de priorizar su intervención sobre la del resto del grupo, cuando se suceden largos debates entre dos o tres personas, con discusiones que pasan al plano de lo personal, etcétera. Son situaciones de tensión en las que las principiantes del colectivo no pueden o evitan dar su opinión, por muy oportuna que

sea. Frente a esto, las propias veteranas (E3, E4) piensan que deben identificar esos momentos y salir de la situación. Otra opción es recurrir a moderadoras que gestionen ese tipo de situaciones y puedan encauzar los debates. Sin embargo, la dinamización no se debe entender como únicamente la función de repartir los turnos de palabra y cortar las intervenciones, ni tampoco limitarse a enumerar los temas a tratar y pasar de uno a otro cuando se bloquean (E1). Dinamizar supone facilitar la participación y garantizar la igualdad de oportunidades para hacerlo, pero también de saber gestionar las situaciones de tensión y desbloquear los conflictos, diseñar y abordar estrategias para alcanzar consensos en los debates, y un largo etc.

[La dinamizadora] tiene que saber “vale, puedo poner estos ejemplos”, o “no puedo ponerlos”, o que tenga preparado de antes cómo desbloquear. Esa “tontería” que una persona diría pero que no lo hace porque tiene vergüenza, que lo lance la dinamizadora. Y entonces lo desatasca ella. Cosas así. Que no sea como... soltar las preguntas y silencio y “vale, pasamos a la siguiente pregunta”, o sea, al final eso lo puede hacer cualquiera del grupo. Si tú dices que vas a dinamizar, pues dinamiza. No lledes las preguntas escritas en un papel, eso lo puede hacer cualquiera. (E1. Traducción propia del *euskara*)

En algunas ocasiones los bloqueos se dan porque una discusión se alarga en el tiempo y la gente del grupo está cansada. Decidir tomar un descanso, ya sea de minutos o de días, puede ayudar a retomar el debate con nuevas fuerzas, ideas y cambios de postura, además de relajar las tensiones; la persona dinamizadora o el resto de las veteranas deberían de tener la iniciativa de proponerlo si nadie más lo hace (E4). Otras veces suceden, sencillamente, porque las participantes no han reflexionado detenidamente en torno al tema de debate o este no se ha presentado con suficiente antelación.

En parte yo creo que es llegar a la reunión, a la asamblea, y cuando te plantean un tema que igual no has reflexionado previamente, y en ese momento tienes que hablar, entonces te quedas un poco bloqueado porque no has reflexionado sobre eso. [...] También puede ser que se bloquee porque en torno a un tema se crea como una monopolización, un debate sólo entre unas pocas, toman todo el peso de la discusión y el resto se quedan fuera, pues cuando aquellas se callan se bloquea. (E5. Traducción propia del *euskara*)

Muchas veces el problema es que el grupo se esfuerza en tomar una decisión lo antes posible, a costa de la salud del colectivo y el consenso (E4, E5). Por eso, algunas de las entrevistadas dan gran importancia a crear un buen ambiente tanto en el colectivo como en las reuniones (E3, E4). Esto ayuda a evitar los bloqueos o gestionarlos adecuadamente, a la vez que facilita la participación de las participantes más recientes o reservadas. Animarse mutuamente, o soltar una idea disparatada durante un bloqueo o momento de silencio, son técnicas que han servido en más de una ocasión para romper el hielo e incentivar nuevas ideas y propuestas.

[...] alguna dice, “tenemos que hacer algo”, y en ese momento el apoyo y los ánimos mutuos, y “venga, vamos a hacer un bombardeo de ideas”, y sin las vergüenzas, que cada una dice lo que se le ocurra, [...] y venga, se apunta esa idea. Y entonces empieza a activarse algo, o sea, cuando cada una dice lo que piensa, se pierde la vergüenza y nos empezamos a animar. [...] A ver, seguramente las primeras diez ideas no las vamos a hacer, porque son horribles, pero en ese momento sirven para desatascar ese bloqueo. (E2. Traducción propia del *euskara*)

4.6. La iniciativa de las participantes

La capacidad de proponer o llevar adelante una nueva actividad es lo que determina la iniciativa de las personas. Sin embargo, surgen opiniones dispares a la hora de explicar qué dificulta o facilita la iniciativa de las principiantes, y se hace una diferencia entre *tener iniciativa y expresarla* (E3). La primera se explica por factores personales: algunas personas pueden sencillamente tener más proyectos o propuestas que otras, pero no necesariamente tienden a expresarlas. La segunda se ve condicionada por factores ambientales o relaciones: además de tener iniciativa, hace falta un clima grupal adecuado que facilite proponerlas ante el resto del grupo, que dé seguridad y ayude a superar los miedos y vergüenzas de cada una, y que nadie lo dificulte. La puesta en marcha de mecanismos y canales que faciliten expresar nuevas propuestas, como momentos en las reuniones o espacios físicos dedicados a tal fin (buzones, pizarras...), puede resultar efectivo pero no determinante.

Las participantes veteranas deben activar estos mecanismos (E1, E2), al tiempo que visibilizan la falta de iniciativa de algunas personas, que tienden a delegarla en las más activas (E3, E4). Sin embargo, una posible solución en manos de las participantes más experimentadas podría ser la de crear el hábito de pedir ayuda a las principiantes para asumir llevar adelante una nueva propuesta o actividad de cualquier tipo. Una estrategia personal que ha servido de utilidad a una de las novatas entrevistadas (E1) ha sido la de asegurarse previamente el apoyo de otras personas –de dentro o de fuera del colectivo– antes de presentar y llevar a cabo su proyecto particular. Sería una técnica bastante parecida a la figura de amadrinar/apadrinar que se viene practicando en otros colectivos.

Otro factor a la hora de reducir las posibilidades de expresar la iniciativa de las principiantes es, como ya se ha mencionado en el apartado del reparto de la palabra, la tendencia de las más veteranas de asumir o proponer nuevos proyectos sin dejar suficiente tiempo al resto para meditarlo, superar los primeros miedos y tomar una responsabilidad. Según esta perspectiva (E4), existen dos “bandos” en el colectivo: la de las participantes con mucha iniciativa y que sienten la necesidad de estar constantemente organizando algo, y, por el contrario, las personas que se acomodan viendo trabajar a las demás y que les cuesta levantarse y darse cuenta que pueden hacerlo igual de bien que el resto. Ante esta realidad, se ha propuesto nuevamente el uso del mecanismo de asignar cada proyecto a al menos una persona experimentada y a otra principiante, de forma que más adelante la segunda no dependa de otras para poder asumirlas en solitario.

Lo que he dicho antes, que las que sepan no hagan seguido “esto lo hago yo porque se hacerlo”. O sea, dejar ahí un tiempo, porque a veces esa tensión, momento de silencio que nadie lo va a hacer, sí que hace que una persona diga “vale, pues lo hago yo” [...] Y justo entonces, cuando estás pensando “¿lo hago? ¿sí? ¿no?”, si alguien dice “vale venga lo hago yo”, la que lo hace siempre, es como... “¡uf!”, como que se va toda esa tensión que tienes dentro y estás tranquila porque va a hacerlo alguien y además no tienes que hacerlo tú, entonces no la vas a cagar. (E1. Traducción propia del *euskara*)

Y otra interesante estrategia personal practicada por una veterana consiste en desaparecer temporalmente del colectivo para fomentar la iniciativa del resto del grupo y romper con ciertas dependencias, al abandonar ese espacio simbólico que ocupada y forzar que fuese llenado por otras personas menos experimentadas.

[...] cualquier cosa que pasaba, o cualquier duda o lo que sea, la gente me buscaba a mí. Entonces lo que yo hice fue desaparecer, para que la gente se autogestionara y diría "pues jopé, ya no está ella, tengo que hacerlo yo". Y ahí ya quitamos esa comodidad, ¿no? [...] yo personalmente dije "vale, yo desaparezco, pero dejad de llamarme, hacedlo vosotros y vosotras. O sea, no me llaméis para a ver dónde están las sillas rojas, ibúscalas!, como las he buscado yo y las he encontrado". (E4)

Otra opinión es más de pensar que existen diferentes formas de tomar la iniciativa que no pasan necesariamente por el "aquí y ahora", y que varían según la disponibilidad de una persona, sus ganas, e incluso de un día a otro (E2). Es decir, la experiencia de las participantes no es el único factor explicativo de las asimetrías de tener o expresar nuevas propuestas y asumirlas.

5. Conclusiones

La experiencia es ante todo un proceso de aprendizaje, donde no existe un punto de salida ni uno de llegada. Las personas se vuelven más autónomas con el tiempo, pero ello no asegura la desaparición de las relaciones de poder. Al fin y al cabo, las micropolíticas de los grupos se constituyen de multitud de factores y la experiencia no es más que uno de ellos.

Hemos hablado de las barreras o dificultades que encuentran las principiantes cuando pasan a tomar parte dentro de un colectivo, y que son el resultado de hábitos y formas de hacer heredados de las prácticas que nos preceden de largo tiempo. Consciente o inconscientemente continuamos reproduciéndolos, y no basta con sólo querer cambiar nuestro comportamiento para conseguirlo. La voluntad es "una fuerza muy débil en comparación con las fuerzas movilizadas por los hábitos", ya que éstos "se esconden debajo de la mesa a la espera de poder reinstalarse cuando la buena voluntad se canse" (Vercauteren *et al.*, 2010: 34). En ese camino nos apoyamos sobre dos herramientas, las estrategias y los mecanismos.

Las estrategias son acciones o actitudes promovidas desde la iniciativa individual o en coalición con otras personas encaminado a conseguir ciertos objetivos. En este caso, la meta es encontrar soluciones a determinadas situaciones percibidas como problemáticas, las asimetrías de poder entre las novatas y las experimentadas. A lo largo de los relatos se han visto dos tipos de estrategias: las de empoderamiento, donde las principiantes persiguen por su cuenta o con ayuda o otras un mayor acceso a la participación en la toma de decisiones; y las de facilitación, a través de las cuales las veteranas buscan minimizar las barreras que dificultan la participación del resto del grupo.

Los mecanismos son elementos que sirven para la canalización de la participación a través de la organización y funcionamiento del grupo, mediante el cambio o estable-

cimiento de roles formalizados, protocolos, estructura de las reuniones etcétera. Los mecanismos se distinguen entre los practicados y los propuestos: los primeros venían en gran medida de las experiencias reales habidas a lo largo de la trayectoria de los colectivos; los segundos eran abstracciones que sin haber sido experimentados pretendían responder a las situaciones planteadas.

Como hemos visto, las diferentes perspectivas, propuestas y prácticas expresadas por las personas entrevistadas resultan ser complementarias en la mayoría de las ocasiones. Además, son pocas las situaciones que por medio de diferentes mecanismos y estrategias no puedan ser abordadas, con mayor o menor éxito. Sin embargo, la diversidad de perspectivas puede resultar problemático a la hora de consensuar formas comunes de actuación ante algunas de las circunstancias descritas. Por ejemplo, se hace difícil imaginar una solución compartida en torno al tema de la iniciativa de las participantes, puesto que mientras el origen del problema es percibido por las veteranas como la falta de autonomía de algunas principiantes, estas últimas acusan la responsabilidad a las primeras por no facilitar mecanismos para desarrollar nuevas propuestas. Otro caso difícil de abordar resulta el tema de la circulación de la información, donde las principiantes critican algunas costumbres que reproducen las veteranas, mientras que éstas reivindican que las novatas deben ser las que tomen la iniciativa. En el resto de las circunstancias se comparte la idea de necesidad de un trabajo tanto individual como colectivo por parte de todas las personas que integran el grupo, para lo que podrían funcionar las alianzas entre principiantes y veteranas con el objetivo de adaptar las estructuras y el funcionamiento del grupo para facilitar la participación de todas las personas.

Todo esto encuentra una dificultad añadida en los colectivos de tipo estructurado, como los que se organizan a niveles más amplios que el ámbito local. En este sentido hemos mencionado las cadenas de comunicación, las expectativas heredadas de modelos más rígidos de militancia y compromiso, al igual que actitudes y niveles de auto-exigencia, entre otros muchos factores. Este tipo de grupos perciben los conflictos micropolíticos como fallos en el modelo de funcionamiento, lo que los distingue de los colectivos más asamblearios que abordan estas dificultades como un reto en el proceso de profundización de la práctica horizontal. Sin embargo, estas diferencias tienen más relación con la propia diversidad ideológica que con la forma de organización interna que adopten, ya que algunos colectivos son más permeables que otros a principios externos, como el feminismo o la horizontalidad, y todo ello se va negociando y adaptando constantemente de formas más sutiles o conflictivas.

Los conflictos, al igual que las relaciones de poder, son parte del funcionamiento de los grupos, pero las organizaciones son también espacios para el consenso. El estudio sobre las dinámicas micropolíticas en los movimientos sociales permite un acercamiento tanto a las fricciones cotidianas dentro de los grupos como a la gestión positiva de estas. Sin embargo, las múltiples dimensiones de los conflictos de un grupo no pueden

ser abordados aisladamente ni todos los mecanismos responden necesariamente a situaciones particulares, tal y como señalan Lorenzo Villa y Martínez López (2001: 22):

[...] las técnicas de organización de reuniones y asambleas tienen que ir acompañadas de técnicas de organización del trabajo o participación en los otros momentos de la vida de la entidad o del movimiento, de modo que se establezca una continuidad entre unas y otras. Por otra parte, las técnicas para la organización de reuniones no son universales: tienen que responder de forma flexible y creativa a los distintos condicionantes del grupo y de las contingencias externas.

Como hemos señalado en la introducción al presente trabajo, los resultados de esta investigación en curso no pretenden abarcar todos los matices de este fenómeno, ni tampoco ofrecer soluciones únicas a una realidad que se ha impuesto en la práctica de muchos colectivos a lo largo del tiempo. Nos habíamos propuesto realizar una pequeña contribución en la búsqueda de distintas formas –y recetas– para democratizar los procesos internos de los movimientos sociales, que dejase abiertas futuras líneas de trabajo. Pese a todo, queda en manos de las personas implicadas en estas cuestiones reformular y reproducir el contenido provechoso de las experiencias de otras realidades y detectar las piedras en el propio camino.

6. Bibliografía

Álvarez, P. 2012. *Movimientos sociales, relaciones de género y cultura. El caso de los gaztetxes en la CAPV*. Emakunde.

Anónima/o. *Jefes/jefas. Cómo quitársel@s de encima*.

Apodaka, M. 2004. *Dinámica de grupos. Dinamización de metodologías y procesos para la democracia participativa*. Urtxintxa Eskola.

Ball, S. 1989. *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Madrid: Paidós.

Blase, J. 1991. "The Micropolitical perspective". Pp. 1-18 en *The politics of life in schools: Power, conflict, and cooperation*, editado por J. Blase. Newbury Park, CA.: Sage.

Downtown, J. V. y WEHR, P. E. 1991. "Peace Movements: The role of commitment and community in sustaining member participation". *Research in Social Movements, Conflict and Change*, Vol. 13, JAI Press, pp. 113-134.

Freeman, Jo. 1970. "La tiranía de la falta de estructuras", *nodo50.org*.

González González, M. T. 1998. "La micropolítica de las organizaciones escolares". *Revista de Educación*, 316: 215-239.

Lorenzo Villa, A. R. y M. Martínez López. 2005. *Asambleas y reuniones. Metodologías de autoorganización*. Madrid: Traficantes de Sueños.

Rossi, F. M. 2010. "Movimientos Sociales". Pp. 235-274 en *Política. Cuestiones y Problemas*, coordinado por L. Aznar and M. De Luca. Buenos Aires: Cengage Learning.

Santos, M. 2000. *La luz del prisma. Para comprender las organizaciones educativas*. Málaga: Ediciones Aljibe.

Tarrow, S. 1997. *El poder en movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política*. Madrid: Alianza Editorial.

Vercauteren, D.; T. Müller y O. Crabbé. 2010. *Micropolíticas de los grupos. Para una ecología de las prácticas colectivas*. Madrid: Traficantes de Sueños.

VVAA. 2014. *Dabilen harriari goroldiorik ez. Militantziaz eta horizontaltasunaz hausnartzen*. Fundación Joxemi Zumalabe.