

4

- 1 Grupos de trabajo
- 2 Prevención de conflictos
- 3 Técnicas de comunicación
- 4 Control de las emociones
- 5 Tolerancia
- 6 Dinámicas de grupo
 - A. Foro
 - B. Comisión



1. Grupos de trabajo

Están formados por socios de la asociación que tienen un interés especial en impulsar o colaborar en un campo concreto de la misma y que se organizan para desarrollar este interés en grupo, como experiencia compartida en beneficio de toda la asociación. La asociación en sus estatutos puede regular la formación de estos grupos y su funcionamiento. Es interesante que se prevean como grupos abiertos, que aceptan la participación de cualquier socio que muestre interés en sus actividades. Para favorecer su participación en el día a día de la asociación será conveniente establecer que un asociado pueda pertenecer a la vez a cuantos grupos considere oportuno.

Un grupo de trabajo se puede constituir para una campaña de voluntariado, un estudio de investigación, o cualquier otra actividad relacionada con la asociación.

El coordinador de los grupos normalmente será un miembro de la junta directiva que promoverá la realización de proyectos de voluntariado o estudio y alentará a los miembros de la asociación para que formen grupos de trabajo o para que colaboren en alguno de los que ya están constituidos.

Si su creación es aprobada por la junta directiva, se comunicará a los miembros de la asociación para que puedan formar parte del mismo. El coordinador de un grupo se encargará de coordinar a los demás miembros de la asociación que formen parte del mismo, distribuyendo los preparativos, las actividades y la difusión de los resultados.

2. Prevención de conflictos

El ser humano tiene la capacidad de resolver conflictos pero es incapaz de vivir en sociedad sin provocarlos. Y en una asociación, si bien los objetivos que la impulsan son altruistas y los asociados que colaboran voluntarios, también se generan conflictos.

Ante un conflicto, la persona puede escoger la conducta y actitud a adoptar, que siempre deberían ser las más efectivas en cada situación para resolverlo, procurando evitar las que la experiencia enseña que no favorecen su resolución. Un conflicto puede comportar beneficios y ser provechoso si se resuelve satisfactoriamente y para resolverlo existen técnicas cuya aplicación en el seno de nuestra asociación nos pueden ser de gran utilidad.

Las actitudes que previenen la aparición de conflictos están al alcance de todos los miembros de la asociación aunque, como se ha indicado anteriormente, nunca los erradicarán por completo.

Las actitudes que previenen la aparición de conflictos son:

1. La cooperación

De modo que asociados y voluntarios trabajen juntos, confiando el uno en el otro, ayudándose y compartiendo sus experiencias.

2. La comunicación

Para ello se debe escuchar con atención y ser capaz de comunicar de forma precisa.

3. La tolerancia

La variedad de socios de la asociación debe inclinarnos a respetar y valorar las diferencias entre la gente y a comprender el prejuicio y como funciona.

4. El control de las emociones

Las personas deben controlar sus sentimientos, particularmente la ira y la frustración, de manera que no sean agresivas o destructivas. Al margen de que los socios adopten las actitudes anteriores existen técnicas que nos pueden ayudar a alcanzarlas y que se exponen a continuación.

3. Técnicas de comunicación

El origen de los conflictos en muchas ocasiones reside en problemas de comunicación como los que se presentan por:

1. Falta de entendimiento

Las partes pueden no estar hablándose de un modo comprensible. Frecuentemente, al menos uno de los participantes abandona el intento de aclarar las cosas y en cambio adopta posturas tales como hablar para impresionar o intentar convencer a otros para consolidar su posición.

2. Falta de atención

Aun cuando las partes se hablen, puede ser que ninguna escuche. Es obvia la necesidad de escuchar cuidadosa y atentamente, pero resulta difícil cuando está presente la presión de una negociación en curso.

3. Mala interpretación

Es tanto un problema de transmisión como de recepción. Lo que uno quiere comunicar, raramente es exactamente lo que se comunica y lo que se dice a menudo es malinterpretado.

Algunas técnicas esenciales que contribuyen a una buena comunicación y que resuelven los problemas anteriormente expuestos, son las siguientes:

1. Escuchar activamente. No sólo para entender lo que se dice, sino también para entender las percepciones, emociones y el contexto de lo que se habla y para comunicar que uno ha entendido lo que se ha dicho.

2. Hacerse entender. Hablar con la intención de hacerse entender en vez de con la intención de debatir o impresionar.

3. Fijar un objetivo. Hablar con un objetivo y tener claro lo que se quiere transmitir.

4. Adaptarse al interlocutor. Hacer ajustes que tengan en cuenta

diferencias tales como la personalidad, sexo y cultura.

Otros problemas que perjudican la comunicación de los socios de una asociación son: interrumpir al que habla, juzgar, burlarse, criticar, dar consejos, cambiar de tema, dominar la discusión, utilizar el engaño deliberadamente o negarse a negociar. Es importante evitar a toda costa su aparición ya que, al margen de que empeoran los conflictos, ya que eliminan cualquier posibilidad de resolución, dañan las relaciones entre los participantes y la posibilidad de interacciones positivas en el futuro. Resulta fundamental tener siempre presente que al margen del conflicto que nos enfrenta a otro socio o a un grupo de socios, en el futuro deberemos seguir actuando en cooperación con ellos para sacar adelante los objetivos de la asociación. Estos fines u objetivos merecen que hagamos un esfuerzo para no enquistar nuestras posiciones ni llegar a enfrentamientos personales que impidan el futuro trabajo en equipo.

A menudo observamos que los conflictos acaban resolviéndose si se han seguido las técnicas propuestas. Y, paradójicamente, tras su resolución las personas implicadas establecerán relaciones de cooperación más satisfactorias y percibirán sensaciones positivas sobre la personalidad de los demás implicados en el conflicto. En definitiva, una vez resuelto un conflicto los implicados intuyen que algo han ganado.

4. Control de las emociones

En toda interacción humana están presentes las emociones de modo que influyen en el curso de los acontecimientos. Resulta, pues, esencial saber reconocer el papel que juegan las emociones en la resolución de los conflictos.

Las emociones transmiten información a los implicados en un conflicto sobre la importancia que cada uno de los participantes otorga a la disputa. Entre las emociones que pueden aparecer y que conviene

evitar destacaremos la ira, la desconfianza, la suspicacia, el desprecio, el resentimiento, el temor y el rechazo.

No basta con percibir las emociones de los demás, sino que se debe hacer un esfuerzo para entenderlas y aceptarlas.

Para dominar las emociones en un contexto de situaciones conflictivas uno debe:

- Reconocer y entender las emociones de todos los involucrados, incluyendo las suyas propias.
- Explicitar sus emociones y reconocerlas como legítimas.
- Permitir que el otro bando se descargue.
- No reaccionar ante estallidos emocionales.

5. Tolerancia

Consiste en mostrarse abierto y considerar una amplia variedad de opciones y soluciones potenciales. Es una técnica básica para la resolución de conflictos. Se debe promover el pensamiento lateral que es una actividad cooperativa en la que intervienen todos los participantes en un conflicto y que engloba muchas opciones, generación creativa de ideas, imaginar consecuencias y resultados potenciales y la creación conjunta de una solución única que respete las necesidades de todas las partes.

Crear nuevas opciones:

- Separar el acto de inventar opciones, del acto de juzgarlas.
- Ampliar las opciones en vez de buscar una sola respuesta.
- Buscar el beneficio mutuo.
- Inventar maneras de hacer más fáciles las decisiones.

Buscar beneficios para todas las partes es reconocer la posibilidad de una solución en la que todos ganen, es decir, la posibilidad de conseguir ganancias compartidas. Beneficios compartidos que a menudo surgen de identificar intereses comunes o combinar en forma creativa intereses divergentes.

6. Dinámicas de grupo

Además de las técnicas expuestas con anterioridad, proponemos también unas dinámicas de actuación dentro del seno de la asociación que creemos que pueden resultar válidas para gestionar los conflictos que surjan en un grupo.

A. Foro

El grupo en su totalidad discute informalmente un tema, hecho o problema, conducido por un coordinador.

En el foro tienen oportunidad de participar todos los presentes en una reunión que se ha organizado para tratar o debatir un tema o problema determinado: la celebración de una asamblea, la toma de una decisión sobre un asunto que compete a muchos socios o a toda la asociación, etc El foro suele realizarse a continuación de una actividad de interés general.

Su finalidad es permitir la libre expresión de ideas y opiniones a todos los integrantes de un grupo, en un clima informal de mínimas limitaciones. En razón de esta circunstancia, el coordinador o el moderador debe controlar la participación espontánea, imprevisible, heterogénea, de un público a veces numeroso y desconocido. Un secretario o ayudante puede colaborar con el moderador, y observar y anotar por orden a quienes soliciten la palabra.

Dentro de su manifiesta informalidad, exige un mínimo de previsiones o normas a las que debe ajustarse todo el grupo: tiempo limitado para cada exposición de uno a tres minutos; no apartarse del tema y exponerlo con la mayor objetividad posible; levantar la mano para pedir la palabra; centrarse en el problema y evitar toda referencia personal.

El foro permite obtener las opiniones de un grupo más o menos numeroso acerca de un tema, hecho, problema o actividad; llegar a ciertas conclusiones generales y establecer los diversos enfoques que pueden darse a un mismo hecho o tema; incrementar la información

de los participantes a través de aportes múltiples; desarrollar el espíritu participativo de los miembros, etc.

Preparación

Cuando se trata de debatir un tema, cuestión o problema determinado de forma directa y sin actividades previas, debe darse a conocer a los participantes del foro con cierta anticipación para que puedan informarse, reflexionar y participar luego con ideas más o menos estructuradas.

La elección del coordinador o moderador debe hacerse cuidadosamente, pues su desempeño influirá de forma decisiva sobre el éxito del foro. Aparte de poseer una buena voz y correcta dicción, tiene que ser hábil y rápido en su acción y prudente en sus expresiones. El moderador debe tener la palabra oportuna y la actitud justa para solucionar la situación sin provocar resentimientos o intimidación. Su ingenio y sentido del humor facilitarán mucho el mantenimiento del clima apropiado.

Desarrollo

1. El coordinador o moderador inicia el foro explicando con precisión cual es el tema o problema que se ha de debatir, o los aspectos de la actividad observada que se han de tener en cuenta. Señala las formalidades a que habrán de ajustarse los participantes (brevedad, objetividad, voz alta, etc). Formula una pregunta concreta y estimulante referida al tema, elaborada de antemano, e invita al auditorio a exponer sus opiniones.

2. En el caso, poco frecuente, de que no haya quien inicie la participación, el coordinador puede utilizar el recurso de las "respuestas anticipadas".

3. El coordinador distribuirá el uso de la palabra por orden de solicitud (levantar la mano) y con la ayuda del secretario si cuenta con él, limitará el tiempo de las exposiciones y formulará nuevas preguntas sobre el tema en el caso de que se agotara la consideración de un aspecto.

4. Será siempre un estimulador cordial de las intervenciones del grupo, pero no intervendrá con sus opiniones en el debate.

5. Vencido el tiempo o agotado el tema, el coordinador hace una síntesis o resumen de las opiniones expuestas y agradece la participación de los asistentes. (Cuando el grupo es muy numeroso y se prevén participaciones muy activas y variadas, la tarea de realizar el resumen puede estar a cargo de otra persona que, como observador o registrador, haya seguido el hilo del debate y tomado notas).

Sugerencias prácticas

Es conveniente que la técnica del foro se utilice con grupos que posean ya experiencia en otras técnicas más formales, como la mesa redonda, simposio o panel.

Cuando el grupo es muy numeroso suelen presentarse dificultades para oír con claridad a los expositores. Para evitarlo es importante limitar el número de asistentes o utilizar micrófono, amplificadores o solicitar a los expositores que hablen en voz alta.

B. Comisión

Un grupo reducido discute un tema o problema específico para presentar luego las conclusiones a un grupo mayor al cual representa.

La técnica de la comisión se utiliza cuando un grupo numeroso decide hacer una distribución de tareas, o cuando se considera que un tema o problema requiere un estudio más detenido a cargo de personas especialmente capacitadas.

La comisión es un grupo reducido que por lo común procura tarea a cinco miembros que actúa por delegación del grupo grande (clase, escuela, club). Su objetivo es debatir un tema, proyecto o problema con el objeto de elevar las conclusiones o sugerencias al grupo que la ha designado.

En otros casos tiene facultades para ocuparse y proponer decisiones acerca de cuestiones de determinada índole. Así, puede existir en un club una comisión de deportes, de cultura, de administración, de relaciones públicas, etc.

Los integrantes de una comisión se eligen teniendo en cuenta sus dotes para tratar los problemas correspondientes. Suelen ser propuestos por el director del grupo o bien por los miembros y aceptados o no por el grupo general. La comisión se reúne fuera del grupo total, con horarios según su conveniencia y posteriormente transfiere sus conclusiones al grupo grande.

¿Cómo se realiza?

El trabajo de la comisión admite una gran flexibilidad, pero en líneas generales se realiza del siguiente modo:

- En la primera reunión de la comisión, los miembros designan un presidente o coordinador y un secretario. El primero dirige las reuniones, el segundo toma notas de lo tratado y prepara el informe que elevará al grupo grande.
- El número de reuniones dependerá del plazo acordado por el grupo grande para tratar sobre el tema asignado. La duración de cada reunión será decidida por sus miembros.
- El resultado de las reuniones sigue el estilo de los "pequeños grupos de discusión": ambiente informal, amplio debate, búsqueda de acuerdo, resumen, redacción del problema con las conclusiones, sugerencias o proyectos.
- Como representante del grupo grande, cuya delegación ejerce, la comisión debe actuar y resolver con su mismo espíritu y con sus mismos principios.

Sugerencias prácticas

- El grupo grande debe saber elegir con habilidad a los integrantes de una comisión, tanto por su capacidad en la materia que deben tratar como por sus posibilidades de integración personal (la comisión no podrá realizar un trabajo eficiente si sus miembros no se llevan bien entre sí por motivos personales u otros).
- Conviene designar comisiones con un número impar de miembros para el caso de que deban llegar a una votación.