

Ezequiel Ander-Egg

Cómo hacer REUNIONES EFICACES

INSTITUTO DE
CIENCIAS SOCIALES APLICADAS

CÓMO HACER REUNIONES EFICACES

1. **Cómo dirigir grupos con eficacia.** Alfonso López.
2. **Guiones para encuentros de animación.** Lluís Martí - Irene Monferrer.
3. **Guía de recursos para la animación en Castilla y León.** Víctor J. Ventosa.
4. **Valores para vivir.** Eduard Romero (coord.).
5. **El juego de grupo como elemento educativo.** Raúl Gutiérrez.
6. **Métodos para la animación sociocultural.** Laura Gutiérrez.
7. **Intervención socioeducativa.** Víctor J. Ventosa.
8. **Aire libre: un medio educativo.** Manuel Aparicio.
9. **Psicopedagogía de la educación social.** M^a Socorro Entrena - Francisco A. Díaz.
10. **Manual del monitor de tiempo libre.** Víctor J. Ventosa (coord.).
11. **Recursos para el tiempo libre/1.** José Miguel Burgui.
12. **Cómo fundar una asociación.** Lluís Martí - Irene Monferrer.
13. **Ocio y personas con retraso mental.** Catalina Coll - Angels Ponce - Beatriz Vega.
14. **Recorridos urbanos en el tiempo libre.** Gustavo Esteve.
15. **Frases de sabiduría.** Antonio González.
16. **Recursos para el tiempo libre/2.** Eusebio Moreno - Francisco Pérez.
17. **Intervención educativa desde la Naturaleza.** José Manuel Rivas.
18. **La animación con personas mayores.** Carolina Elizasu.
19. **Recursos para el tiempo libre/3.** José Miguel Burgui.
20. **El léxico del animador.** Ezequiel Ander-Egg.
21. **Teoría y práctica de la educación en el tiempo libre.** Josué Lluís Peñalba.
22. **Expresión musical, educación y tiempo libre.** Víctor J. Ventosa.
23. **Cómo animar un grupo.** M^a José Aguilar Idáñez.
24. **Recursos para el tiempo libre/4.** Oriol Oliveras.
25. **Valores para vivir/2.** Eduard Romero (coord.).
26. **Gotas de sabiduría.** Antonio González.
27. **Yoga en el tiempo libre.** Sergio Mario Chazin.
28. **Integración de personas con disminución psíquica en el tiempo libre.** Víctor J. Ventosa - Rafael Marset (coords.).
29. **Por qué no jugamos.** Óscar Martínez.
30. **Por qué el voluntariado.** Lluís Martí.
31. **Metodología y práctica de la animación sociocultural.** Ezequiel Ander-Egg.
32. **Teatro, sobremesas y juegos.** Bautista Araiz.
33. **Recursos para el tiempo libre/5.** Francisco Pérez.
34. **¿Qué ves a tu alrededor?** Jaume Sitjar - Lluís Martí - Irene Monferrer.
35. **Desarrollo y evaluación de proyectos socioculturales.** Víctor J. Ventosa.
36. **Técnicas de grupo.** José Pedro Espada.
37. **El animador sociolaboral.** Pedro Maya - José Joaquín Caballero.
38. **Programa de psicoestimulación preventiva.** Anna Puig.
39. **Fuentes de la animación sociocultural en Europa.** Víctor J. Ventosa.
40. **Cómo hacer reuniones eficaces.** Ezequiel Ander-Egg.
41. **Programa de entrenamiento de la memoria.** Anna Puig.
42. **Formación de voluntariado.** Gustavo Esteve.
43. **Ejercicios para mejorar la memoria.** Anna Puig.
44. **Ejercicios para mantener la cognición.** Anna Puig.

Escuela de Animación

Ezequiel Ander-Egg

CÓMO HACER REUNIONES EFICACES

EDITORIAL CCS

Página web de EDITORIAL CCS: www.editorialccs.com

© Ezequiel Ander-Egg

© 2002. EDITORIAL CCS, Alcalá, 166 / 28028 MADRID

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de la propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y ss. del Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos (www.cedro.org) vela por el respeto de los citados derechos.

Diagramación editorial: Concepción Hernanz (Oficina Técnica CCS)

Portada: eMeDeCe. Diseño Gráfico (Palencia)

ISBN: 84-8316-497-3

ISBN eBook: 978-84-9842-387-7

Depósito legal: SE-1410-2006 U.E.

Fotocomposición: M&A, Becerril de la Sierra (Madrid)

Printed by Publidisa

La reunión es una importante herramienta de trabajo y de comunicación a la que dedicamos mucho tiempo y energía, pero los resultados obtenidos casi nunca corresponden al esfuerzo invertido.

Horas y más horas de calor, de frío, de cansancio, de sueño, de humo y café. Horas y más horas robadas a nuestra vida familiar y a nuestro desarrollo personal, para conseguir tan pobres resultados, hacen urgente el aprendizaje de técnicas que nos aseguren el pleno cumplimiento de los objetivos por los que nos reunimos...

Javier del Valle Vergara

Índice general

Introducción	11
CAPÍTULO 1	
LAS REUNIONES COMO PARTE DE LA COTIDIANEIDAD PERSONAL Y ORGANIZACIONAL.	13
1. Qué es una reunión	15
2. Diferentes tipos de reuniones	16
3. La «reunionitis» como enfermedad de las reuniones	19
4. Cómo curar o atenuar la enfermedad de la «reunionitis» ...	23
CAPÍTULO 2	
LO QUE NECESITAMOS SABER DE LOS GRUPOS, PARA HACER BUENAS REUNIONES	25
1. Acerca de la noción de grupo	27
2. Psicogénesis de los grupos	29
3. Los fenómenos y procesos que se dan en los grupos	31
3.1. Interacción	31
3.2. Comunicación	32
3.3. Participación	33
3.4. Espíritu de grupo	35
3.5. Cohesión grupal	35
3.6. Normas grupales	37
3.7. Control social	39
3.8. Objetivos del grupo	39
3.9. Tamaño del grupo	41
3.10. Roles grupales	43
3.11. Atmósfera grupal	49
3.12. Ajuste o integración al grupo	49
4. Las potencialidades de la acción grupal	51
5. El grupo como sistema	53

CAPÍTULO 3

EL COORDINADOR O FACILITADOR DE REUNIONES DE TRABAJO: CUALIDADES Y ROLES	57
1. Algunas cualidades necesarias para el buen animador grupal	59
2. El rol del coordinador de reuniones	63
2.1. Antes de la reunión	65
2.2. Al comienzo de la reunión	66
2.3. Durante la reunión	67
2.4. Después de la reunión	68
3. Los grandes desafíos del coordinador de la reunión	70
3.1. Saber actuar ante los hechos emergentes	70
3.2. Saber manejar los conflictos y las situaciones de tensión y saber destrabar las situaciones de bloqueo	72
a) Sugerencias prácticas para abordar los conflictos .	72
b) Manejar situaciones de tensión	74
c) Para destrabar las situaciones de bloqueo	74

CAPÍTULO 4

CÓMO HACER REUNIONES PRODUCTIVAS Y GRATIFICANTES	77
1. Aspectos sustanciales de las técnicas de reuniones de trabajo	79
2. EL ANTES. La preparación de la reunión	82
2.1. Establecer los objetivos y motivos de la reunión	82
2.2. Preparar el material o documentación destinado a la reunión	83
2.3. Realizar la convocatoria en tiempo oportuno	84
2.4. Ayudar a crear una buena atmósfera y dinámica grupal	85
a) El entorno físico	85
b) El entorno psicosocial	88
c) Prepararse para participar en las reuniones	89

3. EL DURANTE. La celebración de la reunión	90
3.1. Forma de iniciar la reunión	90
3.2. La presentación de las cuestiones o temas a tratar	91
3.3. Sobre la forma de dialogar o discutir	92
3.4. Lo que ayuda a mejorar la calidad de la comunicación y a superar las barreras que la dificultan	94
3.5. Lo que mejora la calidad de las reuniones	95
a) Estimule a los demás	96
b) Ayude a madurar al grupo	96
c) Contribuya a crear el espíritu de grupo	97
d) Escuche con atención y respete las posturas discrepantes	97
e) Intervenga constructivamente	98
3.6. El proceso de la reunión mediante la aplicación del método analítico	98
a) VER. Definición del problema: ¿de qué se trata? ...	99
b) JUZGAR. Análisis del problema: ¿por qué es así? .	101
c) Elaboración de soluciones: ¿cuáles son las posibilidades de escoger?	101
d) La toma de decisiones: ¿qué alternativas elegir para resolver el problema?	103
e) OBRAR. El programa de acción: ¿qué hacer?	107
3.7. Final de la reunión: cómo terminarla y documentar los resultados; eventualmente, evaluar los resultados ..	108
3.8. Cómo evaluar una reunión	109
4. EL DESPUÉS. Las actividades posteriores a la reunión	113

Introducción

Nunca tuve la intención de escribir sobre este tema, aunque sean escasos los libros que tratan de manera expresa las formas, técnicas o procedimientos para mejorar las reuniones. En cambio, no faltan libros, y los hay excelentes, que proporcionan conocimientos teóricos y prácticos en el campo de las técnicas grupales y de la dinámica de grupos.

Como la eficacia operativa de los métodos de intervención social, supone y exige saber hacer buenas reuniones, mi intención no fue nunca más allá de tratarlos tangencialmente dentro del libro *Metodología del trabajo social* y de otros textos conexos con cuestiones vinculadas al trabajo con grupos. Pero he aquí que algunos amigos colombianos, tomando textos míos, «armaron» y publicaron un librito sobre *Técnicas de reuniones de trabajo*. Un texto de combate, como de entrecasa, para ser utilizado por cooperativistas, sindicalistas, trabajadores sociales, promotores, pedagogos, etc. La cosa no hubiera pasado de ahí, pero tres ediciones en el término de un año, me crearon la preocupación por escribir este libro que había sido publicado sin ser escrito. Añadido a esto la sugerencia de hacerlo y el impulso de algunos amigos, todo ello me llevó a escribir este trabajo, elaborado a partir del texto publicado por Colatina en Colombia. He creído oportuno explicárselo al lector.

Elaborado y publicado el libro —que mantenía el título de *Técnica de reuniones de trabajo*—, esta nueva versión tenía un propósito central: proporcionar una serie de conocimientos técnicos/operativos para mejorar de una manera efectiva el nivel de productividad y gratificación en las reuniones que tienen por finalidad resolver problemas o tomar decisiones. De manera particular, se explicaba la aplicación del método analítico como procedimiento operativo que puede ser utilizado en reuniones de trabajo.

Para esta nueva edición —que además ha cambiado de título—, si bien el propósito central del libro sigue siendo el mismo, ahora se trata de proporcionar algunas pautas concretas y operativas aplicadas al mejoramiento de las reuniones en general, insistiendo —como en la versión anterior— en la importancia de la utilización del método analítico para realizar buenas reuniones de trabajo.

En esta versión hemos excluido lo referente a técnicas grupales, habida cuenta que dentro de la colección del ICESA, se publicó el libro de María José Aguilar —*Cómo animar un grupo*— (publicado ahora por Editorial CCS en el número 23 de esta misma colección) cuyo contenido comparto. Este libro, además, llena plenamente la necesidad de ofrecer conocimientos teóricos y prácticos para realizar buenas reuniones, habida cuenta que no se pueden mejorar las reuniones, sin tener algún conocimiento sobre técnicas grupales. Hemos considerado oportuno mantener y ampliar las nociones básicas sobre grupos, hacer algunas consideraciones sobre diferentes clases y tipos de reuniones y sobre el rol que debe jugar el coordinador o animador de la reunión para mejorar la calidad de la misma. De todo ello resultan los grandes temas que vamos a desarrollar en el libro, como un aporte pequeño, limitado y puntual para el mejoramiento de los métodos y técnicas de intervención social.

Ezequiel Ander-Egg
Mérida (México), junio de 1991

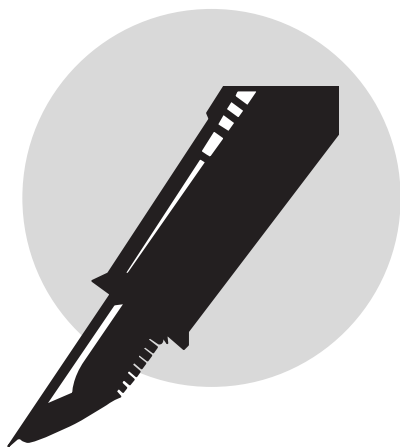
Esta nueva edición del libro se publica por Editorial CCS, una década después que apareciera con su título actual dentro de la colección *¿Cómo hacer?* del Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas. Hubiera querido realizar con cuidado y suficiente sosiego una nueva versión, pero he llegado a los 71 años y ese sosiego, nunca me ha sido dado. Siempre he tenido que escribir en medio de múltiples ocupaciones, aunque haya organizado mi vida cotidiana con algunas horas destinadas a la reflexión, a meditar y a escribir. No pretendo justificar lo que falta a este libro, para que sea una obra relativamente acabada: sólo doy cuenta de mi circunstancia y de mis limitaciones.

A pesar de un año (el 2001), en donde el trabajo y los requerimientos de diferente naturaleza han sido abrumadores, he «retocado» el libro en su totalidad con el fin de hacerlo más práctico y útil a sus destinatarios (animadores, educadores, trabajadores sociales). Ojalá que no pierdan tiempo en reuniones improductivas: el servicio a la gente y la magnitud de los problemas que debemos de abordar, nos exigen aprovechar aún las migajas del tiempo.

Lima, enero de 2002

Capítulo Primero

LAS REUNIONES COMO PARTE DE LA COTIDIANEIDAD PERSONAL Y ORGANIZACIONAL



Reunirse, hacer reuniones... He aquí una actividad más o menos frecuente en nuestras vidas, como consecuencia de nuestra convivencia dentro del tejido social, y como consecuencia también de nuestra participación en organizaciones. Casi todos participamos en reuniones de la más variada índole. Algunas personas, por la naturaleza de sus actividades, a través de las reuniones realizan, analizan e implementan aspectos más o menos sustantivos de su trabajo. Las reuniones son una realidad que responde a unas necesidades y parecen ser algo importante (al menos por la energía y tiempo que le dedicamos). En este capítulo, vamos a tratar dos grandes cuestiones: en primer lugar haremos referencia al concepto de reunión y a los diferentes tipos de reuniones; en un segundo apartado hacemos un análisis de la «reunionitis» como enfermedad de las reuniones.

Para casi todos los seres humanos el reunirse, en el sentido de «estar con otros», es algo inherente a su sociabilidad. Esta actividad llena buena parte de la vida cotidiana en una inmensa variedad de encuentros. Pero no es a esa forma de reunirse a la que nos vamos a referir en este capítulo, sino a las actividades que se realizan colectivamente con un propósito determinado y en un momento y espacio preestablecidos. De ahí que la tarea que nos imponemos es la de delimitar y precisar qué se entiende por reunión.

1. QUÉ ES UNA REUNIÓN

Habida cuenta que el tema central que hemos de analizar en este libro es todo lo referente a las reuniones como parte de la cotidianeidad personal y organizacional, nada mejor que comenzar diciendo qué es una reunión. De una manera sintética, y como noción general que nos servirá de referencia, diremos que una reunión es: **una actividad que se genera en una situación de grupo, en un momento y espacio determinados y que tiene un objetivo específico.**

En este esbozo de definición, surgen claramente las tres notas que caracterizan a toda reunión. Decimos, en primer lugar, que es una **actividad que se da en una situación de grupo**. Es **actividad**, porque toda reunión supone que se está haciendo (interactuando, comunicando, participando), y aludimos a **situación de grupo**, porque una reunión puede realizarse sin que, necesariamente, quienes participan de la misma constituyan un grupo, pero tiene que realizarse al menos en una situación de grupo. Esta circunstancia interesa desde un punto de vista práctico en el momento de realizar las reuniones. En algunos casos, por la índole de la reunión, cuando se trata de personas que no se conocen, es necesario aplicar algunas técnicas

de iniciación grupal, asegurando de esta forma un mejor clima para el comienzo de la reunión.

Un grupo o una organización puede realizar reuniones más o menos frecuentes (periódicas, continuas), pero cada reunión, en sí, tiene un carácter puntual o efímero (en un **tiempo y espacio determinados**). Después de cumplir con los propósitos de la reunión, de estar juntos, reunidos durante un cierto tiempo, los participantes de la misma se separan.

Una tercera característica de las reuniones es la de **tener un objetivo específico**. Como ya lo indicamos, las reuniones y los grupos deben tener objetivos bien claros y definidos. Cuando esto no se tiene en cuenta —y es bastante frecuente— quienes han participado en la reunión quedan con la sensación de no haber hecho nada útil, ni nada positivo, salvo el haber pasado un grato momento entre amigos. Pero, como es obvio, no tiene mucho sentido hacer una reunión de trabajo para encontrarse entre amigos.

2. DIFERENTES TIPOS DE REUNIONES

Si bien este libro considera de manera particular las reuniones de trabajo, para una mejor comprensión de los temas y procedimientos que proponemos, haremos una breve referencia a los diferentes tipos de reuniones, habida cuenta que esta palabra designa una gran diversidad de encuentros de personas, que tienen naturaleza muy diferente.

Hay reuniones de grupos pequeños (3 a 9 personas aproximadamente), reuniones de grupos medianos (10 a 20 personas) y reuniones de grupos grandes (20 a 40 personas). Este criterio de clasificación, que tiene en cuenta el número de miembros participantes, no es el más útil a los propósitos de este libro para clasificar las reuniones. Mejor cabe a la índole de este trabajo una tipología de las reuniones teniendo en cuenta, como criterio clasificatorio, el objetivo de las mismas. Como todos sabemos, la gente a veces se reúne para divertirse o por el placer de estar juntos, en otras ocasiones para resolver problemas o tomar decisiones, a veces para informarse e intercambiar experiencias o bien para formarse. Los propósitos pueden ser muy variados.

Esta tipología de los diferentes tipos de reuniones de acuerdo con sus objetivos no es una cuestión de puro interés teórico; reviste una gran importancia práctica. Si esto se conociera suficientemente, no se harían las mezclas de los tipos de reuniones que con tanta frecuencia conducen a perder el tiempo y a no lograr los objetivos. Esta ineficacia caótica termina por dejar a todos

los participantes de una reunión, más o menos descontentos. Como ya lo indicamos, esto es uno de los síntomas de la «reunionitis» en cuanto enfermedad de las reuniones.

No hay que confundir ni mezclar, en una misma reunión, objetivos diferentes que, en esa circunstancia, resultan incompatibles. Los propósitos declarados de una reunión, hay que tenerlos en cuenta, tanto por las técnicas que hemos de utilizar, como por los procedimientos de actuación que hemos de aplicar. De ahí la importancia de considerar esta tipología de las reuniones.

Tal como se indicó, las reuniones difieren según sean los objetivos del grupo. Una clasificación bastante aceptable y generalizada, es la siguiente:

Reuniones amistosas. Son las que se realizan con los amigos; el objetivo es encontrarse con otros, conversar, estar juntos, cultivar la amistad. No es necesario utilizar procedimientos o técnicas para este tipo de reuniones. Lo que agrupa y convoca a la gente es la amistad y el modo de actuar es fundamentalmente espontáneo, ateniéndose a las reglas de respeto propias de cualquier conversación.

Reuniones formativas. Son reuniones que, como su nombre indica, tienen por finalidad la adquisición de conocimientos, habilidades, conductas y capacidades asociadas a determinado ámbito de actuación o el aprendizaje de determinados temas o disciplinas. También pueden tener el propósito de ayudar a la adquisición de ciertas actitudes o para crear opinión. En las reuniones de formación se pueden utilizar diferentes técnicas: estudio de casos, juego de roles, discusión en panel, seminario, etc.

Reuniones informativas. Son las que tienen por finalidad transmitir y/o recibir una información que se considera necesaria o conveniente que reciba un grupo o un conjunto de personas. La información se complementa con la presentación de preguntas, aclaraciones y dudas (por parte de quienes reciben la información) y las respuestas pertinentes. Se suelen distinguir dos tipos de reuniones informativas:

- **para informar:** a través de estas reuniones se transmite información a las personas de un grupo, con o sin participación de las mismas. Se trata de una información descendente. De ordinario suele ir seguida de preguntas, aclaraciones y respuestas con el fin de ampliar la información.
- **para recoger información:** los que convocan estas reuniones procuran obtener la información para formarse una opinión sobre algún tema, tomar una decisión, etc. Se trata de una información ascendente. Se lleva a cabo mediante una entrevista al grupo.

Reuniones consultivo-deliberativas. Se convocan con el fin de estudiar o analizar propuestas o soluciones a problemas que se han planteado en un grupo u organización. En este tipo de reunión se toman decisiones.

Reuniones para llegar a un acuerdo. Algunos las llaman reuniones de estrategia. También podrían denominarse reuniones de negociación. Se trata de reuniones en las que las partes presentes están en desacuerdo o tienen intereses contrapuestos. Sin embargo, les preocupa alcanzar un acuerdo o consenso para superar una situación conflictiva o, simplemente, para que el grupo siga funcionando.

Reuniones centradas sobre el grupo. Se llevan a cabo para analizar el funcionamiento del grupo o su vida interna. Tiene por finalidad sensibilizar a los miembros del grupo sobre los fenómenos que ocurren en su interior o sobre algunos de sus problemas o conflictos. En estas reuniones no interesa el contenido de lo que se trata, sino las relaciones interpersonales. Se utilizan técnicas de dinámica de grupos y suponen la intervención de una persona que tiene suficientes conocimientos psicosociales y la habilidad profesional que se necesita para manejar estas situaciones, en las que afloran los problemas y tensiones que subyacen en la vida del grupo.

Reuniones de trabajo. Destinadas a tomar decisiones y/o resolver problemas. A este tipo de reuniones, nos vamos a referir de manera particular a lo largo del capítulo 4, dedicado especialmente a las técnicas de reuniones. Además de los objetivos indicados, este tipo de reuniones, son una herramienta muy importante para realizar una gestión participativa dentro de una organización, ya que implica procedimientos de análisis, por una parte, y de participación, por otra.

Reuniones para intercambiar experiencias o puntos de vista en torno a un tema o problema. Tienen cierta similitud con las reuniones para recoger información y, en algunos aspectos, con las reuniones de trabajo. Su objetivo es que los participantes expresen su opinión, sus conocimientos y experiencias en torno a un tema o problema, de forma provechosa para el resto de los participantes. Podríamos decir que se trata de reuniones para el enriquecimiento recíproco sobre la base de experiencias compartidas.

Reuniones creativas o para generar ideas. Son menos frecuentes. Su finalidad principal es proponer ideas. Para este tipo de reuniones se suele recurrir a técnicas como el *brainstorming*, el enfoque analógico o la sinéctica.

Reuniones de significación. La gente se reúne básicamente para plantear problemas existenciales, tales como el sentido de la vida, del dolor o de la muerte. Son reuniones de reflexión en las que hay intercambio de

experiencias, suelen ser formativas y casi siempre se hacen en un ambiente de amistad y fraternidad. A veces en un contexto de acción y reflexión religiosa.

3. LA «REUNIONITIS» COMO ENFERMEDAD DE LAS REUNIONES

En relación a la realidad de las reuniones como una actividad bastante corriente en nuestra vida cotidiana y como manifestación de actividad de las organizaciones, es evidente que muchas personas participan de o en reuniones y que son muchas las horas que se dedican a ellas. Sin embargo, si nos preguntamos sobre su productividad (logro de resultados concretos), no cabe duda de que tenemos la sensación y la constatación de que se pierde demasiado tiempo y que los logros suelen ser escasos. No es extraño, entonces, que haya gente que rehuya, o al menos no tenga mucho entusiasmo por participar en reuniones. Y no es extraño, tampoco, que muchos programas sociales y culturales que, dada la índole de los mismos, exigen la realización de reuniones, hayan decaído, se hayan esclerotizado, o simplemente hayan desaparecido. Las reuniones, cuando son poco productivas o poco gratificantes, transmiten la sensación de inutilidad. A esa falta de productividad de las reuniones —que aquí consideramos una enfermedad— la llamamos «reunionitis» o «reunioncitis»¹.

Todos hemos sufrido —estoy seguro de que el lector de este libro también— de ese mal llamado «reunionitis». Participamos de reuniones cuya finalidad pareciera ser la reunión en sí misma o bien satisfacer el placer de charlar. A veces la decisión más importante que se toma es la de «convocar la próxima reunión», o lo más productivo que se ha hecho es «examinar la reunión anterior» o «intercambiar opiniones». Esta enfermedad nos hace perder demasiado tiempo en reuniones improductivas y, a veces, cuando no son gratificantes, nos llenan de tensiones.

Otro problema que lleva consigo la «reunionitis» es su costo. En el ámbito de trabajo y en todas las dimensiones en las que se manifiesta, hay que aplicar el principio de costo-beneficio. ¿Cómo establecer el costo de una reunión? Esto es relativamente simple: hay que considerar el número de personas

¹ Algunos limitan el alcance del término «reunionitis» a la «enfermedad del que soporta un exceso de reuniones y no puede realizar con tranquilidad su trabajo» (G. Rousseau). Nosotros, sin excluir este alcance, nos referimos más bien a la «reunionitis» como una forma de realizar reuniones improductivas.

que participan en la reunión, el tiempo que permanecen en ella y el valor de su salario por hora. A ello hay que añadir el gasto de preparación y otros costos más tangibles (alquiler del local, luz, fotocopias, refrigerio, etc.). Toda reunión tiene un costo: la «reunionitis» supone un costo improductivo.

Por otra parte, la «reunionitis» nos priva de las preciosas oportunidades de enriquecimiento mutuo y de alcanzar las potencialidades que ofrece una buena reunión y un buen trabajo en grupo. Es decir, no sólo perdemos el tiempo, sino que perdemos la oportunidad de crecer y mejorar que nos ofrece el estar con otros e intercambiar con ellos.

Antes de hablar de las técnicas para mejorar las reuniones, debemos preguntarnos por qué las reuniones suelen ser improductivas. Este conocimiento nos da mayores posibilidades para mejorar las reuniones, del mismo modo que todo buen diagnóstico es una mejor garantía para asegurar la curación de alguna enfermedad.

Diversos factores contribuyen a esta enfermedad de la «reunionitis». Algunos son anteriores a la misma reunión: convocamos y hacemos reuniones innecesarias, no preparamos adecuadamente las mismas o, estando bien preparadas, no sabemos utilizar procedimientos adecuados y efectivos para realizarlas de manera productiva. También la enfermedad va más allá de la reunión, cuando luego de haberse tomado decisiones, todo se acaba con el final de la reunión, ya que nada de lo propuesto se realiza con posterioridad a la misma. Veamos los principales síntomas.

Antes de la reunión: las carencias previas que conducen a enfermar de «reunionitis»

Si bien la «reunionitis» es una enfermedad de la reunión en sí, ciertas deficiencias o carencias previas contribuyen a ella. He aquí algunas:

- No se ha preparado el orden del día. En algunos casos extremos la gente va a la reunión y no saben muy claramente cuál es el temario de la misma, es decir no saben para qué se reúnen: con esto la hemos condenado al fracaso, antes de comenzar. No se suele incurrir en este error, pues se trata de algo muy elemental que casi todos cumplen. Sin embargo, no está de más recordar que hay que preparar el orden del día: hora, lugar, duración, propósitos y temas, convocante y convocados.
- En la convocatoria no se han explicado suficientemente los motivos y objetivos de la misma. Cuando se entra a una reunión sin saber exactamente cuál es el propósito u objetivo de la misma, está condenada a transformarse en «reunionitis».

- Cuando la reunión es de cierta importancia, los participantes deben preparar sus intervenciones, ya sea documentándose sobre las cuestiones a tratar, o bien reflexionando acerca de las mismas. Ir a una reunión para decir lo primero que acuda a la cabeza es preparar intelectualmente el clima para transformar la reunión en «reunionitis».
- No se ha proporcionado con suficiente antelación el material o los documentos que se van a discutir (esto en el caso de que la índole de la reunión exigiera disponer de ese material).
- Se utiliza un lugar inapropiado, ya sea porque se trata de un local muy cerrado o muy ruidoso; por la mala disposición de las sillas (la gente no se ve las caras); la falta de iluminación o ventilación; temperatura inadecuada; sala demasiado grande o demasiado pequeña... El descuidar los condicionamientos del espacio físico para crear una buena atmósfera de trabajo, contribuye también a que nos reunamos con resultados muy pobres en lo que hace a la productividad grupal.

Las manifestaciones de la enfermedad: lo que acontece durante la reunión

Una vez iniciada la reunión y en el desarrollo de la misma, entre los principales factores y formas de actuación en que se expresa el mal de la «reunionitis», podemos señalar los siguientes:

- No se crea una atmósfera propicia para que la reunión sea productiva y gratificante. No se puede entrar en frío a una reunión de trabajo. Unos minutos iniciales de conversación informal y amistosa, pueden crear un clima socioemocional que ayudará al desarrollo de la reunión.
- Los participantes no saben concretar: se «enrollan», se van por las ramas, hablan demasiado. Hay gente que gusta de participar en las reuniones por el placer de charlar, y algunos porque quieren llamar la atención y ser considerados, sin importarles mucho los propósitos de la misma reunión.
- Los miembros del grupo (o una parte de ellos) carecen de capacidad de diálogo, con todo lo que ello implica de falta de apertura para aceptar criterios diferentes, como consecuencia de ello, cuando no hay acuerdo se crean tensiones que podrían evitarse. Y cuando el intercambio transcurre en la normalidad, no se aprovechan todas las riquezas que pueden proporcionar los otros. Falta disposición para escuchar; se oye pero no se escucha: si no hay un mínimo de capacidad para la «escucha activa», difícilmente uno puede enterarse de lo que quiere proponer el otro.

- Falta de disciplina: no se respeta al moderador o coordinador; hablan todos a la vez o hacen corrillos. Se crea más de un foco de atención que dificulta la concentración y no permite alcanzar un buen rendimiento en el trabajo.
- Se mezclan diferentes puntos del orden del día en el tratamiento de las cuestiones, o bien se comienza a proponer y discutir soluciones cuando el problema no ha sido suficientemente examinado.
- Las intervenciones no se relacionan con el tema que se está tratando; el problema se agrava cuando otros siguen en esta línea y todo el grupo termina divagando sobre cuestiones ajenas al propósito de la reunión.
- Otros llegan tarde y plantean cuestiones que ya han sido tratadas o consideradas en la reunión: esto lleva a volver sobre lo ya tratado y a producir en algunos de los participantes una sensación de inutilidad de la reunión.
- Mal desempeño del coordinador o animador de la reunión: demasiado rígido y formal o demasiado relajado; excesivo protagonismo; dar juicios valorativos sobre las intervenciones de la gente (haciendo comentarios acerca de si son buenas, regulares o malas).
- Afán de protagonismo; enfrentamientos entre personas y camarillas. Intolerancia, práctica del energumenismo por parte de algunos de los participantes que tratan de imponer los propios puntos de vista.

Salvo esta última cuestión, que expresa problemas de personalidad que se proyectan en la actuación del grupo, las demás cuestiones son problemas directamente relacionados con los procedimientos utilizados y, en menor medida, con el modo de conducir la reunión.

Después de la reunión: la «reunionitis» se expresa en que hubo propuestas, pero ellas no se tradujeron en acciones

Las consecuencias de esta enfermedad no sólo se expresan y se hacen sentir en la reunión en sí, sino con posterioridad. Cuando la enfermedad es más o menos aguda, hay un gran contraste entre la retórica de las soluciones propuestas y la extrema pobreza de las realizaciones concretas. Todo lo que se quiere o se «decide» hacer es en realidad un «quisiera», una simple «intención» de hacer.

Hemos hecho un diagnóstico de la enfermedad de la «reunionitis». Ahora cabe proponer algún modo de atenuarla o de curarla.

4. CÓMO CURAR O ATENUAR LA ENFERMEDAD DE LA «REUNIONITIS»

Si tenemos en cuenta todas las consideraciones que hemos venido realizando, disponemos de algunos elementos para responder a esta cuestión; aunque la respuesta más de fondo la desarrollamos en el último capítulo, podemos señalar que las reuniones pueden mejorarse notablemente, prestando cuidado y atención a cuatro cuestiones:

- prepararlas adecuadamente;
- utilizar procedimientos apropiados para que sean productivas y gratificantes;
- saber coordinar, animar y conducir las reuniones;
- llevar a la práctica lo decidido en ellas.

De todas estas cuestiones nos vamos a ocupar a lo largo del libro en sendos capítulos: uno sobre el papel del animador o coordinador de la reunión y otro en el que hacemos referencia a los aspectos estrictamente operativos para mejorar la calidad de las reuniones.

Cabe advertir, sin embargo, que ni el éxito ni el fracaso de una reunión es totalmente atribuible a la calidad del coordinador o animador, ni a los procedimientos utilizados. Un buen coordinador, utilizando procedimientos y técnicas adecuadas, no puede lograr gran cosa si los participantes no tienen capacidad, ni actitud para trabajar en grupo; en tales circunstancias difícilmente se logrará una reunión productiva y gratificante...

Una vez más, hemos de llamar la atención sobre el riesgo de caer en el fetichismo metodológico: las buenas técnicas y los buenos procedimientos son un medio instrumental (en este caso para mejorar las reuniones), pero son incapaces de lograr sus potencialidades con prescindencia de la gente que los utiliza. No debemos olvidar nunca que el instrumento de los instrumentos es la persona.

Por último, tomadas las decisiones en la reunión —para evitar quedar en las simples propuestas— es necesario pasar a la acción. Ello se consigue si se controla y da seguimiento a las decisiones tomadas.

Todo cuanto se ha dicho para curar o atenuar la enfermedad de la «reunionitis», tendrá amplio desarrollo en el capítulo cuatro.

Capítulo Segundo

LO QUE NECESITAMOS SABER DE LOS GRUPOS, PARA HACER BUENAS REUNIONES



Si bien el propósito central de este libro es proporcionar algunas pautas operativas y procedimientos de actuación, acerca del modo de hacer reuniones eficaces, consideramos que estos modos operativos están vinculados a ciertas cuestiones más generales. Difícilmente se puedan hacer reuniones eficaces, si no tenemos un mínimo de conocimientos acerca del funcionamiento de los grupos y de los fenómenos que se dan en el interior de los mismos. Estos aspectos teóricos deben ser traducidos en orientaciones prácticas de actuación en el ámbito de los grupos y, consiguientemente, en la realización de las reuniones.

Para este propósito vamos a dividir el capítulo en dos grandes temas:

- en primer lugar, haremos una presentación de los aspectos fundamentales sobre la realidad de los grupos; se trata de hacer precisiones acerca de la noción de grupo, su psicogénesis y los fenómenos y procesos que se dan en los mismos.
- luego, a partir de estos elementos teóricos, desarrollaremos algunas consideraciones sobre las potencialidades de la acción grupal.

En el desarrollo de ambos temas, procuraremos proporcionar algunas pautas y reglas prácticas, para el logro de un buen funcionamiento grupal.

Todo esto ha de servirnos como marco referencial teórico-práctico del conjunto del libro.

No siempre, entre los profesionales y la gente en general que realiza tareas prácticas, se tiene conciencia de la necesidad de conocimientos teóricos para su propia práctica. Un marco de referencia teórico, no sólo sirve para iluminar «lo que se hace» y «cómo se hace», sino también para descubrir sus implicaciones y para saber organizar y sistematizar los datos de la propia experiencia.

En esta parte del libro, no vamos a ofrecer una teoría de grupos, vamos a tratar de comprender qué pasa en los grupos y antes de ello procuraremos ofrecer una noción de grupo. Para ello tendremos en cuenta lo que se ha dicho sobre el tema (y que nosotros conocemos), y los estudios de campo que hemos ido realizando a partir de nuestra experiencia y la sistematización de nuestras prácticas. Hemos contrastado, además, las conclusiones obtenidas con experiencias de laboratorio realizadas por otros especialistas.

1. ACERCA DE LA NOCIÓN DE GRUPO

En el lenguaje común y en el lenguaje científico utilizamos la palabra **grupo** para designar «algo». Y dados los propósitos de esta parte del libro, la primera pregunta que surge, no puede ser otra que la de interrogarnos acerca de lo que es un grupo, o si se quiere, acerca de la realidad de los grupos.

Nosotros partimos del supuesto del que los grupos existen como una entidad real. La enunciación de este capítulo así lo indica. Sin embargo, no siempre los sociólogos y psicólogos han estado de acuerdo acerca de la real existencia de los grupos. Le Bon, Durheim o Mc Dougall fueron los primeros en tratar de manera expresa la problemática grupal. Para ellos —aunque con diferencia en el modo de expresarlo— lo que existe es una «mente grupal» o «alma colectiva», independientemente de la existencia de los individuos. Cuando éstos se encuentran dentro de una masa humana,

adquieren una especie de mente colectiva. Esto les lleva a sentir y a comportarse de una manera diferente de como lo harían individualmente.

Una diferente concepción de los grupos propuso Allport en los años veinte. Este autor sostenía que lo único real son los individuos. El grupo está en la mente de los individuos y es una noción a la que apelamos para dar razón de la conducta colectiva de los individuos. Los grupos no existen, son una ficción que explica el comportamiento de individuos que se encuentran en un tiempo y espacio determinados. Mientras que los autores antes mencionados reducían lo que llamamos grupos a la idea de «alma colectiva» o «mente grupal», Allport sostiene que sólo existen los individuos.

Actualmente la concepción que se tiene de la realidad de los grupos es que no existe disyunción entre nociones antagónicas como la individuo y grupo, ambas son concebidas en su complementariedad. Durante los años treinta y cuarenta, psicólogos como Lewin, Sheriff y Asch adoptaron el enfoque interaccionista que es el que hoy tiene vigencia en la explicación de los grupos percibidos como realidad. Para explicar los factores que determinan esa percepción, los principios gestálticos de la organización perceptiva se consideran idóneos para la comprensión del grupo como una totalidad dinámica.

Observando ese fenómeno tan variado, diverso y multifacético que llamamos grupo, lo primero que constatamos es que para que haya un grupo, o para que un grupo exista en cuanto tal, es necesario que un **conjunto de personas estén situadas en un espacio y tiempo determinados**. Ésta es la observación primera y superficial que todos podemos hacer sin ningún elemento teórico de análisis: individuo y grupo son dos aspectos inescindibles de toda realidad social.

Sin embargo, un conjunto de personas pueden estar juntas en un mismo lugar y en un mismo tiempo, sin constituir por ello un grupo. Por ejemplo, los que viajan en un mismo autobús, los que están en una misma sala o los que participan en una manifestación pública. En estos casos, se trata de agregados, multitudes o muchedumbres, pero no son grupos. ¿En qué se diferencian? ¿Qué es lo que hace que un conjunto de personas, situadas en un mismo lugar, constituya un grupo? Para que exista un grupo es necesario que ese conjunto de personas interactúen entre sí, que sus comportamientos se influyan recíprocamente y que exista una cierta conciencia de pertenencia a ese conjunto. A partir de esta diferenciación vamos a abordar la idea de grupo mediante el análisis de los fenómenos y procesos que se dan en su interior, teniendo en cuenta —como nos recomendaba Asch— que «debemos considerar que las fuerzas del grupo surgen de las acciones de los individuos, y observar a los individuos cuyas acciones son una fun-

ción de las fuerzas del grupo que ellos mismos (u otros) generan. Debemos considerar que los fenómenos de los grupos son tanto el producto como la condición de las acciones de los individuos».²

2. PSICOGÉNESIS DE LOS GRUPOS

¿A qué se debe la tendencia a constituir grupos?, ¿por qué las personas se incorporan o se congregan constituyendo grupos?, ¿cómo se forman los grupos?, ¿cómo llegamos a convertirnos en miembros de un grupo?... Éstas son algunas de las cuestiones principales que interesa conocer con relación a la formación de los grupos. No basta dar una respuesta cierta, pero demasiado vaga, como es explicarlo por la naturaleza social del hombre. Se trata de especificar algo más de por qué nos unimos en grupos. Marvin Shaw nos dice a este respecto: «Después de pasar revista a la multitud de factores relacionados con la formación de un grupo y la pertenencia a él, la respuesta parece ser la misma: porque el grupo es percibido como un medio para satisfacer una o varias necesidades individuales.»³ Nosotros agregaríamos que el grupo también puede ser percibido como un medio para satisfacer necesidades colectivas (claro está, vivenciadas individualmente) habida cuenta que el grupo puede ser un instrumento para alcanzar objetivos exteriores al grupo mismo.

Las formas de satisfacer necesidades personales que pueden encontrarse en un grupo suelen ser de muy variada naturaleza. Señalamos algunas:

- La gratificación que comporta la realización de las actividades del grupo.
- La atracción hacia los objetivos del grupo.
- Porque la pertenencia a un grupo concreto, resulta una forma de sentirse arropado y protegido; de encontrar apoyo social o sostén emocional.
- Por la atracción personal que ejerce el grupo, algunos de sus miembros o alguna persona en particular.
- Por los efectos instrumentales de la pertenencia al grupo, habida cuenta que la pertenencia a él permite alcanzar objetivos externos al grupo: relacionarse con personas ajenas al grupo o con objetivos extragrupal.

² ASCH, Simon, *Psicología Social*, Buenos Aires, Eudeba, 1960.

³ SHAW, Marvin, *Dinámica de grupo*, Barcelona, Herder, 1979.

En cuanto a la otra cuestión planteada —¿cómo se forman los grupos?— hemos de advertir que cuando se habla del proceso constitutivo de un grupo, debemos entenderlo en un doble sentido: haciendo referencia al proceso inicial por el cual un grupo queda establecido y, con otro alcance, al proceso permanente de formación del grupo, en el sentido de dinamismo del proceso interaccional que hace que el grupo sea un continuo hacerse.

Respecto de la intencionalidad de constituir un grupo o el modo de establecer la relación inicial, se pueden dar dos circunstancias: el grupo se crea para algo (existe una intencionalidad expresa), o bien, el grupo se forma de manera espontánea (a través de un proceso no deliberado). En el primer caso, cuando el grupo se constituye porque hay una intencionalidad de hacerlo, pueden darse dos circunstancias:

- La iniciativa la toman las mismas personas que han de constituir el grupo, como fruto o resultado de la decisión de los mismos. En este caso el grupo se constituye por la voluntad de los miembros que lo integran.
- El grupo es creado por un agente externo con un propósito determinado; frecuentemente este propósito tiene que ver con algún programa que se está realizando, ya sea de formación, de acción o terapéutico. El grupo no necesariamente aparece como algo impuesto, pero ha sido creado «desde afuera».

Teniendo en cuenta, en la psicogénesis del grupo, los diferentes tipos de atracción y aceptación, podemos distinguir —como lo hace Barriga— diferentes clases de membresía:

- **Membrecía psicológica:** cuando a la atracción positiva del individuo hacia el grupo, los miembros del grupo corresponden con una atracción igualmente positiva. Individuo y grupo se sienten acordes en la realización de las expectativas previstas.
- **Membrecía apsicológica:** cuando tanto la atracción como la aceptación son de tipo neutro. Falta interés por ambas partes. Las relaciones son de mera confluencia mecánica.
- **Membrecía marginal:** cuando hay una actitud de neutralidad por parte del individuo que se muestra indiferente ante pertenecer o no pertenecer a un grupo, aunque éste responda con una actitud de aceptación positiva. El grupo busca «conquistar» al individuo.
- **Membrecía rebelde:** la aceptación positiva por parte del grupo no tiene respuesta en el individuo, que rechaza al grupo.⁴

⁴ BARRIGA, Silverio, *Psicología del grupo y cambio social*, Barcelona, Hora, 1982.

Si a esta tipología agregamos los dos supuestos faltantes (aquel en que el individuo tiene una actitud positiva hacia el grupo, pero éste tiene hacia él una aceptación negativa; y aquel en que el individuo tiene una actitud de integración más o menos neutra, y el grupo una aceptación negativa), podríamos realizar el siguiente cuadro:

TIPOS DE		
Membrecía	Atracción del individuo	Aceptación del grupo
Psicológica	Positiva	Positiva
Apsicológica	Neutra	Neutra
Marginal	Neutra	Positiva
Rebelde	Negativa	Positiva
Rechazada	Positiva	Negativa
Formal	Neutra	Negativa

3. LOS FENÓMENOS Y PROCESOS QUE SE DAN EN LOS GRUPOS

Como conjunto estructurado de personas, en interrelación recíproca y con conciencia de pertenencia, el grupo existe mediante una serie de fenómenos y procesos que tejen y configuran su vida. Los psicólogos y sociólogos los han analizado y denominado: interacción, comunicación, participación, cohesión y espíritu grupal, etc. Ninguno de estos fenómenos o procesos por sí solo da cuenta de lo que es un grupo, y la sumatoria de todos tampoco. El grupo como sistema es más que todo ello, pero para entenderlo necesitamos de esta descomposición analítica.

3.1. Interacción

Decíamos que para que se dé un grupo, es necesario que las personas interactúen entre sí y que se influyan recíprocamente. Esto es lo que se denomina proceso de **interacción**. Ahora bien, el fenómeno de la interacción es una idea central para comprender lo que es un grupo. Más aún: la interacción es la esencia de la «grupalidad». Y esto se entiende, a poco que reflexionemos sobre lo que hemos dicho acerca de que un conjunto de individuos en relación de proximidad física no constituye un grupo si no existen interrelaciones entre sus miembros. De ahí que la interacción en el grupo —y lo que implica y se deriva de ella— constituye un aspecto central en

la vida de los grupos. Podríamos ampliar (sin completar todavía) la noción de grupo que habíamos proporcionado como primera aproximación añadiendo un elemento central. El grupo, decimos ahora, es un conjunto de personas en interacción situadas en un tiempo y espacio determinados.

Por **interacción** —proceso por el cual se produce la acción de estímulo de unos sobre otros— entendemos «aquello» que hace que un grupo exista en cuanto tal. Pero, además, podemos comprender el cambio y la continuidad que en él se dan; los procesos de orden y desorden, como también el consenso y el conflicto que se vive en el interior de los grupos.

El incremento y aceleración de las interacciones, acentúa los intercambios en el interior del grupo. Esto produce una dinamización del mismo: hace que la vida sea más activa, incidiendo, a su vez, en otros fenómenos y procesos como la comunicación, el nivel de participación, el grado de cohesión, la productividad grupal, etc.

Interacción, comunicación y participación son tres fenómenos y procesos que se dan en el interior del grupo de manera inseparable: no se puede escindir uno de otro. A su vez, condicionan la cohesión y la productividad grupal, aunque estos dos son fenómenos diferentes que se pueden dar el uno sin el otro. Por eso, a pesar de lo importantes que sean el concepto y el fenómeno de la interacción, no por ello logramos una adecuada comprensión de los fenómenos que se producen en el interior de los grupos.

3.2. Comunicación

Las interacciones en un grupo, sólo pueden darse si existe **comunicación**. He aquí otro concepto fundamental para comprender lo que acontece en la vida de los grupos.

Cuando hablamos de comunicación hacemos referencia a la capacidad que posee un individuo o un grupo:

- tanto para transmitir sus ideas y sus sentimientos a otros individuos o grupos;
- como para recibir las ideas y sentimientos de otros individuos o grupos.

○ si se quiere, dicho de manera más precisa, es la capacidad para hacer común lo que saben o las vivencias que tienen, determinadas personas, a través de la expresión verbal, que se manifiesta por la palabra, y la no verbal, que se expresa a través de los gestos, actitudes y comportamientos, es decir, por medio del cuerpo.

La comunicación es siempre un enlace de reciprocidad entre dos o más personas. Es transmitir y recibir. El origen etimológico del término lo expli-

ca muy bien: proviene del latín *comunicare*, que significa «hacer común», «compartir». Tratándose de relaciones interpersonales, el papel de las emociones es muy importante para enriquecer la comunicación y para darle una tonalidad gratificante.

La vida de grupo es imposible sin la comunicación, es más: en última instancia, la estructura del grupo depende de las comunicaciones entre los miembros que lo constituyen. Respecto a las funciones que desempeña el sistema de comunicación en los grupos se podrían comparar a las del sistema nervioso del organismo: ejercen una función similar a la de unión y coordinación de los miembros. Además, la vida y cohesión de un grupo, los comportamientos cooperativos en el ámbito individual y las decisiones colectivas, dependen en gran parte de la naturaleza, amplitud y calidad de la comunicación que existe en el interior del grupo.

3.3. Participación

Cuanto más adecuado sea el sistema de interacción/comunicación, mayor será la **participación** que se da en la vida del grupo. En los grupos, como se indica en el esquema que transcribimos más adelante, existen diferentes grados de participación y diferentes tipos de interacción que resultan de esa participación. Participar de y en un grupo, es mucho más que intervenir por medio de la palabra. Es asumir una responsabilidad en la realización de las actividades y tareas propias del grupo. Es, en última instancia, ser parte de la vida del grupo mediante la intervención personal en el logro de sus objetivos.

Dentro de los fenómenos o procesos que se dan en el interior de un grupo, importa tener presente el esquema de participación existente, teniendo en cuenta la participación relativa con que cada miembro contribuye a la discusión. He aquí algunas preguntas que pueden ayudar a la observación y comprensión de la estructura de participación:

Cuando una persona interviene, ¿qué pasa?:

- ¿se dirige a todo el grupo, a un individuo o al coordinador?
- ¿se le escucha con atención?, ¿le siguen por lo general los otros miembros del grupo, o no se le presta ninguna atención?

Cuál es la contribución de los participantes en la reunión:

- ¿unas pocas personas monopolizan las intervenciones?
- ¿hay oportunidades para que intervengan todos los miembros?
- ¿van «al grano» en los temas o se «escapan por la tangente»?

- ¿las contribuciones son realistas, y centradas en el problema?
- ¿en qué medida el coordinador ayuda a que todos participen?

En cuanto al esquema de participación cabe examinar:

- ¿está centrado en el coordinador de la reunión?
- ¿en otra u otras personas?
- ¿distribuido en todo el grupo?

Cuál es el estilo de dirección:

- ¿estilo directivo?
 - autoritario
 - paternalista
- ¿estilo permisivo?
 - no directivo
 - laissez faire*
- ¿estilo democrático?
 - cooperativo
 - autogestionario

Forma de liderazgo:

- centrado en la tarea (funcional)
- centrado en la relación (afectivo)

Grados de participación y tipo de interacción existentes en un grupo,
según George Beales

Área socio-afectiva
(positiva)

1. Da pruebas de solidaridad
2. Se muestra moderado
3. Aprueba lo que hacen los otros

Área de las tareas
(socio-operativa)

4. Ofrece una orientación o sugerión
5. Da una opinión
6. Da una información o resumen
7. Pide una información
8. Pide una opinión
9. Pide una orientación

Área afectiva
(negativa)

10. Desaprueba lo que hacen los otros
11. Manifiesta tensión, molestia
12. Manifiesta agresividad

3.4. Espíritu de grupo

Más allá de la participación, está la implicación: sentir el grupo como algo propio y tener conciencia de pertenencia a ese conjunto. Esto es lo que permite el desarrollo del **espíritu de grupo**. A mayor y mejor interacción/comunicación/participación, mayor y mejor espíritu de grupo, cohesión de grupo y más profunda conciencia de pertenencia.

El espíritu de grupo supone la existencia de un conjunto de personas que interactúan, conviven y actúan mancomunadamente para alcanzar algo en común. Sin embargo, podemos interactuar, convivir y compartir una actividad, sin que exista el espíritu de grupo; es necesario que la interacción de los individuos se realice en un clima de amistad, vivenciando una pertenencia común.

No es posible lograr el espíritu grupal, sino en los pequeños y medianos grupos. Pero tampoco basta que el tamaño del grupo sea adecuado para alcanzar este propósito; es necesario que el grupo esté constituido por personas solidarias, que no estén atrapadas en la lucha de competencias rabiosas y agresivas o en los enfrentamientos de intereses contrapuestos.

Por eso nos parece importante señalar que puede haber un grupo sin que exista espíritu grupal, o si se quiere, el grupo puede existir apenas con un vago sentimiento del «nosotros». No se logra un verdadero espíritu grupal sólo porque se desarrolle una acción conjunta; es necesario que cada miembro se identifique con el conjunto del grupo, que sienta al grupo como algo propio. Ello implica la inclusión personal y psicológica de cada uno de los individuos en los asuntos del grupo.

3.5. Cohesión grupal

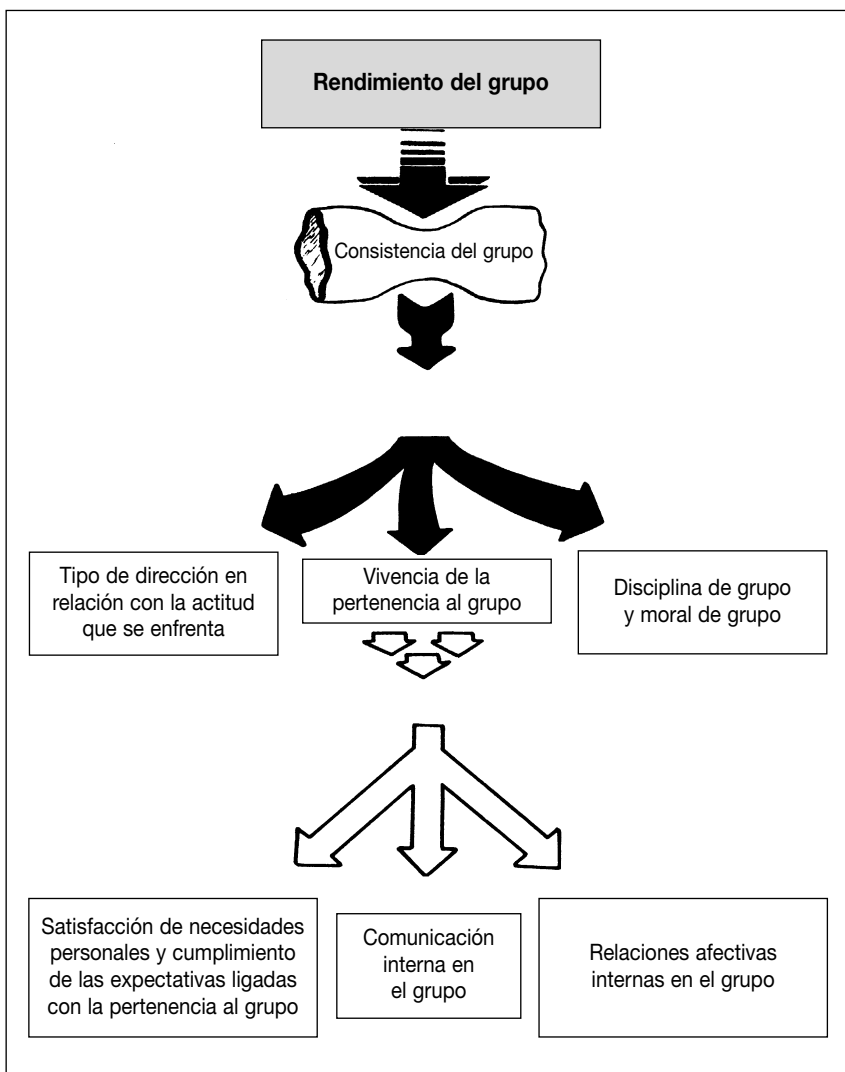
Estrechamente ligada al concepto y al fenómeno que denominamos espíritu grupal, está la **cohesión del grupo**, aquello que mantiene al conjunto de los miembros de un grupo como grupo. Sin cohesión no existe el grupo, y, si se pierde, el grupo desaparece. Como lo advierte Shaw, el término cohesión es utilizado entre los especialistas con distintos alcances:

- atracción hacia el grupo, que incluye la resistencia a abandonarlo;
- nivel de motivación que muestran los miembros del grupo;
- coordinación de los esfuerzos de los miembros del grupo.

No obstante, concluye, «La mayoría de quienes emplean el término coinciden en que éste se refiere al grado en que los miembros se sienten motivados a permanecer en el grupo»⁵.

⁵ SHAW, Marvin, op. cit.

En cuanto a los factores de la cohesión del grupo, son múltiples. Entre los que influyen más decididamente, integrando los diferentes alcances que se suelen dar al término, Lersch señala los siguientes: vivencia de pertenencia, tipo de dirección, y disciplina y moral del grupo. Por su parte, la vivencia de pertenencia al grupo depende de otros factores: la satisfacción de necesidades personales, la comunicación y las relaciones internas en el grupo. Lersch⁶ explica los factores condicionantes de acuerdo con el siguiente esquema:



⁶ LERSCH, Ph., *Psicología Social*, Barcelona, Ciencia, 1967.

3.6. Normas grupales

Para asegurar el buen funcionamiento de un grupo, cada uno de los miembros debe respetar ciertas reglas comportamientos y pautas que regulan las formas de actuar. Esto es lo que se denominan las **normas** grupales, cuyo cumplimiento se asegura a través del **control social**.

Las normas grupales son las reglas de juego que establecen o aceptan los miembros de un grupo para regular el funcionamiento del mismo. Se trata de formas de conducta que se consideran convenientes, válidas y deseables para las personas pertenecientes a un grupo. De ellas se derivan las expectativas de los miembros con respecto al grupo y del grupo respecto de cada uno de los miembros. Las normas grupales impulsan hacia determinada conducta colectiva e individual y adquieren gran importancia para el buen funcionamiento del grupo. Esta importancia viene dada en el momento en que cada grupo pone sus normas en vigencia por el control social, tornándose fundamentales en la determinación del nivel de rendimiento de cada miembro, como también del grupo en cuanto totalidad.

Sin embargo, las normas grupales no tienen sentido en sí mismas, sino en cuanto son medios que ayudan al grupo a alcanzar sus objetivos y constituyen un elemento integrador que actúa como agente de socialización con relación a determinados valores sociales que son asumidos por los miembros del grupo.

Dentro de un grupo podemos distinguir dos tipos de normas principales:

- Normas **convencionales**: como su nombre indica se trata de convenciones sociales que todos admiten dentro de un grupo; se trata de los modos de conducta establecidos para las diferentes situaciones sociales.
- Normas **institucionales**: que expresan la ordenación establecida dentro de un grupo a través de un estatuto o reglamento; versan sobre las conductas esperadas por el hecho de pertenecer a un determinado grupo. Dentro de las normas institucionales, hay que distinguir aquellas que prescriben (establecen cuáles son las acciones deseables) y aquellas que proscriben (señalan los comportamientos negativos o censurables).

¿Con qué criterios debemos establecer las normas grupales?

¿Cómo deben ser las normas grupales?, o para ser más precisos, ¿con qué criterios establecerlas? Por lo general los especialistas en grupos están de acuerdo en señalar tres requisitos que deben cumplir estas normas que, legitimadas por los miembros del grupo, aseguran su buen funcionamiento:

- Ser **realistas**, esto es, viables: para ello deben permanecer dentro del nivel de posibilidades de cumplimiento por parte del grupo, sin excesivas dificultades.
- Tener una cierta **significación** para todos los integrantes del grupo, en cuanto se refieran a cuestiones que son importantes para el grupo con relación a los objetivos propuestos.
- Ser **asumidas** por el grupo en su conjunto y por cada miembro en particular; que todos y cada uno estén interesados en su cumplimiento.

Si a la hora de establecer las normas se tienen en cuenta estos criterios, las posibilidades de que los miembros del grupo las acaten, son mucho mayores. Cuando las reglas de juego o el nivel de exigencias se establecen desde fuera del grupo, estas normas impuestas raras veces son totalmente aceptadas por todos los miembros.

Es importante que se respeten las normas establecidas, que se acaten las reglas de juego y los estándares de comportamiento establecidos, pero estas adhesiones deben ser razonadas. Toda adhesión ciega es alienante y despersonalizante. Y todo cumplimiento puramente formal es una trivialidad.

Hay otra cuestión práctica que se debe tener en cuenta en todo lo concerniente a las normas: ¿cuál es el margen de incumplimiento, o desviación, permisible o tolerable con respecto a las normas establecidas? Esto se relaciona con las formas de establecer el control social. Aquí sólo diremos que, si en un grupo la transgresión de las normas es más o menos habitual, hay que pensar que las normas son inadecuadas (exigen lo que no se puede cumplir) o bien que no existe cohesión social en el grupo: no interesa cumplir con las normas porque el grupo no interesa.

De todo lo anterior podría deducirse que, al ser tan importantes las normas en el funcionamiento de los grupos, cuantas más normas se establezcan mejor será la marcha del grupo. Sin embargo, esto no es cierto. La experiencia en grupos nos revela que un exceso de normas o reglas de procedimiento, entorpece el funcionamiento y deteriora el espíritu de grupo. Es mejor tener que resolver los casos que vayan surgiendo, que establecer normas para todas las circunstancias.

Cabe señalar, por último, que también se puede distinguir entre las normas comunes a todos los miembros del grupo y las normas de rol que prescriben comportamientos y conductas según posición o funciones que se tienen como miembro dentro de un grupo, y que hacen referencia a la posición formal que ocupa.

3.7. Control social

Cada grupo —todo tipo de grupo—, para asegurar el cumplimiento de las normas (explícitas o implícitas) que rigen su funcionamiento, establece determinadas formas o grados de control social. Ante la posibilidad de que algunos miembros del grupo actúen de conformidad con las normas o las transgredan, el control social en el interior del grupo actúa como factor de estímulo o de coacción (recompensando o castigando). De este modo, personalizado en el responsable del grupo, líder, coordinador o animador, o diluido en todo el grupo, el control social es una forma de poder en el interior del grupo.

Se trata de los medios por los cuales el grupo se asegura que cada uno de sus miembros, y el grupo en su conjunto, cumpla las normas establecidas. El control social suele asumir formas de estímulos positivos (recompensas) cuando se cumplen las normas y negativos (sanciones) cuando se producen desviaciones o incumplimientos de las mismas.

Esta recompensa al cumplimiento de las normas del grupo puede ser muy variada: mediante la elección para alguna función de dirección dentro del grupo, otorgamiento de un determinado *status*, entrega de algún reconocimiento tangible, etc. Otras recompensas se expresan en las relaciones interpersonales: una palabra, una palmada en la espalda, una sonrisa, una muestra amistosa u otras formas que revelan que es aceptado y apreciado por los otros miembros del grupo.

También el control puede tomar formas de sanciones cuando no se cumplen las normas grupales: la censura, el ridículo, el rechazo, la crítica, la privación de *status*, la pérdida de ciertos privilegios, etc.

Es importante que los controles sociales se apliquen a todos los miembros del grupo por igual y que la transgresión de las normas se mantenga dentro de límites tolerables. Cabe recordar que el grado de control y la eficacia del mismo, están relacionados con la importancia que cada miembro del grupo asigna al hecho de ser aceptado por el grupo.

3.8. Objetivos del grupo

Si bien la interacción/comunicación/participación constituyen la esencia de la vida de y en los grupos, todo esto adquiere su razón de ser por los **objetivos** que el grupo en cuanto tal se propone. Difícilmente la gente se incorpora o forma parte de un grupo, si no es con un objetivo común determinado (aunque los intereses y motivaciones sean diferentes). De esos objetivos se derivan las tareas del grupo y los procedimientos que se seguirán.

Un grupo —todo grupo— debe tener metas y objetivos muy claros. Cualquiera que sea la razón por la que constituimos un grupo, los objetivos deben ser bien precisos. De ahí que una de las primeras actividades de un grupo (cuando se organiza) es la discusión de los objetivos, o sea, decidir qué actividades piensan desarrollar y cuál es el objetivo o propósito final que desean alcanzar. De ellos se han de derivar los objetivos intermedios o subordinados necesarios para el logro de los objetivos últimos.

Al formarse un grupo y a lo largo de la vida de ese grupo, hay siempre un entrecruzamiento de objetivos individuales y objetivos grupales. Estos últimos son el resultado de la particular interrelación que se da entre las necesidades, intereses y motivaciones de los miembros del grupo y los propósitos que se persiguen. Si bien es cierto que al formarse un grupo cada miembro satisface con ello alguna necesidad, al mismo tiempo que tiene determinados intereses y motivaciones individuales, no por ello los objetivos del grupo son un agregado de los objetivos individuales semejantes.

A mayor correlación y coincidencia entre los objetivos individuales y los objetivos del grupo (que se logran por consenso entre todos los miembros del grupo) mayor será la cohesión del grupo y el interés de los participantes. Ni cada participante debe anular sus objetivos por el grupo, ni el grupo debe desconocer los intereses y aspiraciones personales. Tampoco el grupo debe imponer sus objetivos sin discusión, ni el individuo —sobre todo aquellos que tienen capacidad de liderazgo— debe imponerse al grupo conforme a sus propios objetivos y mediante formas más o menos encubiertas de manipulación.

Cabe señalar, por último, que si bien cada grupo tiene sus objetivos, éstos adquieren una más plena significación, teniendo en cuenta su inserción dentro de perspectivas más amplias, es decir, dentro del proceso de la sociedad global: ¿qué papel, objetivos o funciones tiene el grupo dentro de su entorno inmediato? En casos muy excepcionales, podrían plantearse los objetivos del grupo dentro del conjunto de la sociedad.

Lo que hay que tener en cuenta para la formulación de metas y objetivos

Un grupo no tiene razón de ser sino en función de sus objetivos. De ellos se derivan la tarea del grupo y los procedimientos que seguirá.

Cuando se constituye un grupo, una de las tareas principales del o de los responsables de su formación, es la de «conseguir que el grupo defina con claridad sus objetivos y de acuerdo con las aspiraciones y deseos de todos sus miembros, y esto ciertamente no es una tarea fácil».

¿Cuál es la dificultad de esta tarea? La misma autora lo explica con mucha claridad: «los miembros del grupo se incorporan al mismo con propósitos muy distintos y poseen cualidades y antecedentes muy variados. El que este conjunto de realidades tan diversas llegue a formar un verdadero grupo en el que personas muy diferentes puedan sentirse cómodas y lleguen a identificarse con él, depende en gran parte de esta fase importantísima que es la elección de los objetivos y de la forma en que se realice»⁷.

3.9. Tamaño del grupo

Otro aspecto que hay que considerar en los procesos y fenómenos que se dan en los grupos, es el referente al tamaño, es decir, cantidad de personas que forman el grupo. Esta cuestión es de importancia particular para decidir qué técnicas de trabajo utilizar. Ciertas técnicas se adaptan mejor a grupos más pequeños; otras se han de emplear para grandes grupos. En los grupos medianos también hay que usar técnicas adecuadas y adaptadas al tamaño. Por otra parte, el tamaño del grupo tiene relevancia en términos de lo que el grupo está intentando lograr, esto es, de los objetivos propuestos.

Sin embargo, son las consecuencias sobre el proceso grupal las que revisten más importancia. Shaw señala algunas que resumimos, incluyendo las conclusiones de otros autores que analiza en su obra:

- A mayor número de personas en un grupo, mayor es la gama de actitudes, conocimientos y habilidades de que dispone el grupo y mayores las posibilidades de adquirir y procesar información.
- Un grupo más numeroso proporciona mayores oportunidades de conocer personas interesantes y atractivas con quienes establecer relaciones gratificantes.
- La cantidad potencial de relaciones interpersonales aumenta según se incrementa el número de componentes del grupo.

Pero ese aumento en el tamaño del grupo tiene también consecuencias negativas:

- Las personas tímidas o retraídas están más inhibidas y trabadas para participar.

⁷ RAMÍREZ, María, *Dinámica de grupos y animación sociocultural*, Madrid, Marsiega, 1983.

- A medida que aumenta el tamaño del grupo, cada miembro tiene un conjunto más complicado de relaciones sociales que cumplir y tiene menos tiempo, proporcionalmente, para mantenerlas.
- Son más frecuentes los sentimientos de temor, frustración, tensión e inhibición a la hora de participar.
- Los problemas de organización y funcionamiento se vuelven más complicados; los procedimientos en las reuniones se hacen más formales: es necesario que alguien coordine o conduzca.
- Es más probable que se formen subgrupos, con lo que aumentan las posibilidades de conflicto y se hace más difícil obtener un consenso.
- Al incrementarse el tamaño del grupo, son menos los miembros que participan activamente y disminuye el tipo de participación de aquellos que lo hacen.
- Existe menos cohesión grupal en los grandes grupos que en los medianos y pequeños⁸.

Para decirlo brevemente: el tamaño del grupo es una variable que puede limitar la cantidad de las relaciones interpersonales y la cantidad de la comunicación que tiene lugar entre los miembros de un grupo... Esto ha de ser tenido en cuenta para el trabajo con grupos y para la organización de las reuniones.

Por otra parte, también a medida que aumenta el tamaño del grupo, hay una mayor tendencia hacia procedimientos más formales para regular el funcionamiento del mismo. Con el aumento del número de miembros de un grupo parece haber una tendencia menor a bregar por el consenso o la unanimidad. Se está de acuerdo, asimismo, en que el aumento del tamaño está acompañado por un aumento de dificultades en la coordinación de las actividades grupales. En los grupos más grandes hay tendencia hacia la formación de subgrupos pequeños, a menudo con el surgimiento de portavoces como representantes de éstos.

En abstracto no hay un número óptimo de miembros de un grupo; todo depende de los objetivos propuestos. En cuanto al tamaño óptimo en función de la máxima participación de cada uno de los miembros, es 7 ± 2 . Para lograr una máxima participación, el número de miembros no puede ser menor de 5 ni mayor de 9. Si se aumenta el número de miembros por encima de 9, el mayor número de miembros provoca una tendencia a disminuir la participación de cada uno de ellos.

⁸ SHAW, Marvin, op. cit.

Algunas investigaciones llevadas a cabo en la industria han demostrado que los trabajadores que realizan sus tareas en pequeños grupos de trabajo están más satisfechos que aquellos que participan en grandes grupos. Es dudoso que haya un número mágico que esté asociado con la «mejor» magnitud del grupo. Los tamaños eficaces pueden variar con la tarea, el tiempo disponible, la madurez del grupo o la secuencia en la acción que se requiere. No obstante, la investigación en los grupos pequeños ha llegado a algunas conclusiones que pueden tener importancia para las designaciones de comisiones o en la subdivisión de grupos más grandes para ciertas tareas:

- los grupos pequeños (4 o 6) de números pares tienen una proporción más alta de desacuerdos y de antagonismos que los grupos impares (3 a 7).
- de ello deducen que el tamaño óptimo del grupo de discusión es cinco miembros.

Estas conclusiones son discutibles. Lo que parece suficientemente demostrado en los estudios de dinámica de grupos, es que a medida que aumenta el tamaño del grupo, se necesitan procedimientos más formales y la participación disminuye. Pero esto no conduce a la conclusión lógica de que todos los grupos deberían ser pequeños. Desde un punto de vista práctico, sabemos que muchos grupos formales continuarán siendo grandes, con 20, 50, 100 o más personas. Todo depende —repetimos— de los objetivos propuestos. Cualquiera sea el tamaño, en toda circunstancia, el trabajo eficaz siempre se hará en el ámbito de «células» o pequeños grupos.

3.10. Roles grupales

Si bien todo grupo es una realidad distinta de la suma de los individuos que lo integran (más adelante profundizaremos esta cuestión) hay un aspecto en la vida de los grupos, en el que se proyecta claramente las características personales, al margen de la dinámica interna, aunque condicionada por ella. Se trata de los **roles** que cada uno desempeña en los grupos.

No hay que confundir los roles que desempeñan los miembros de un grupo, con la personalidad individual de cada uno de ellos. Sin embargo, no cabe duda de que existe una cierta relación entre la estructura de la personalidad y los roles desempeñados en el grupo.

Desde 1947 los especialistas en dinámica de grupos han ido profundizando en el estudio de los roles y su importancia para el funcionamiento grupal. Se han hecho varias clasificaciones de los roles; la más conocida es la de Morton Deutsch que distingue tres grandes grupos de roles:

- roles centrados sobre la tarea;
- roles centrados sobre el mantenimiento del grupo;
- roles individuales.

En este trabajo, habida cuenta que nuestra preocupación es mucho más práctica y operativa, nos vamos a limitar a distinguir entre roles facilitantes y roles negativos. Las consideraciones que vamos a hacer tienen por finalidad ayudar a comprender aquellos *roles* que estimulan el funcionamiento y la tarea del grupo y aquellos que van en detrimento de los mismos. Como es obvio, estos roles se manifiestan particularmente durante las reuniones.

Dicho todo esto, veamos cuáles son los roles facilitantes y cuáles son los roles negativos, refiriéndonos a cada uno de ellos, según descripciones popularizadas desde fines de los años 40.

Roles facilitantes o favorecedores

Son aquellos que ayudan a la tarea y el buen funcionamiento del grupo. Cada uno de nosotros, actuando en grupo, desempeña varios de estos roles, pero evidentemente algunos de ellos son los que nos caracterizan, siempre que no seamos de aquellos que tienen comportamientos o roles predominantemente negativos... He aquí los principales roles positivos que favorecen el funcionamiento de los grupos y de las reuniones.

- El *iniciador*: es el que tiene iniciativas, sugiere y propone ideas, procedimientos, problemas o temas para la discusión y el análisis; para decirlo brevemente: es el hombre de las propuestas y sugerencias.

- El *alentador*: es el que estimula al grupo hacia una actividad mayor o de «calidad superior». Reconoce los aportes de los otros de manera expresa. Alaba cuando otro ha hecho un aporte de importancia; acepta las contribuciones de los otros. Es entusiasta y amistoso, buen compañero y solidario en su actitud hacia los otros miembros del grupo, otorga encomios y alabanzas y de diversas maneras denota comprensión y aceptación de otros puntos de vista, ideas y sugerencias.

- El *activador*: impulsa al grupo hacia la adopción de decisiones; es el que mueve al cumplimiento de lo propuesto e induce a la acción, busca concretar, «ir al grano», sobre todo cuando el grupo pierde el tiempo y se enreda en digresiones vanas.

- El *opinante*: es el que propone ideas aportando sus puntos de vista, opiniones y sugerencias sobre los problemas o cuestiones que se tratan.

- El *interrogador*: formula preguntas, busca orientación, pide aclaraciones, solicita informaciones o repeticiones para sí o para el grupo; pide

información autorizada y la presentación de los datos y hechos pertinentes al problema en discusión; es un inquiridor de información.

- El *informante*: da información o expone experiencias; es una fuente informativa para los miembros del grupo, que pueden disponer de más datos para el tratamiento de los temas, toma de decisiones y resolución de problemas.

- El *compendiador*: reúne las ideas, las sugerencias y los comentarios de los integrantes del grupo y las decisiones para ayudar a determinar dónde está el grupo en un proceso de discusión o de acción. Es la persona capaz de sintetizar, en el momento adecuado, la marcha de la reunión o el trabajo que se ha estado realizando.

- El *integrador y coordinador*: aclara las relaciones entre las diversas ideas y aportaciones, intenta extraer ideas claves de las diferentes contribuciones de los miembros o integrarlas en un todo significativo; también puede intentar articular e integrar las propuestas de diversos miembros o subgrupos.

- El *orientador*: su modo de actuar ayuda a que el grupo no pierda su dirección respecto de sus objetivos; por eso hace notar los puntos en que el grupo se aparta de las directivas o de los objetivos sobre los cuales había un acuerdo, o hace preguntas respecto a la dirección que toma la discusión del grupo. Ayuda a respetar los procedimientos elegidos y a reformular y clarificar las cuestiones que se están tratando.

- El *evaluador*: somete el logro del grupo o algún conjunto de normas de funcionamiento grupal al contexto de la tarea del grupo. Así, puede evaluar o poner en duda la «factibilidad», la «lógica», los «hechos» o el «procedimiento» de una sugerencia o de algún aspecto que se discute en el grupo.

- El *conciliador-armonizador*: trata de distender el clima y aliviar las tensiones producidas por situaciones de conflicto; sabe hacer bromas o tiene ocurrencias en momentos oportunos; procura encontrar los puntos comunes que existen entre los que tienen posiciones encontradas y trata de armonizar las diferencias, en términos de complementariedad de posiciones.

- El *transigente*: actúa en una situación de conflicto en la que sus ideas o su posición están involucradas. Puede ofrecer una transacción cediendo su posición, admitiendo su error, disciplinándose para mantener la armonía del grupo o cediendo en parte para ponerse de acuerdo con el grupo o para ayudar a su funcionamiento más armonioso.

- El *técnico en procedimientos*: con su actitud en el grupo tiende a acelerar la actividad grupal haciendo cosas, reclamando tareas rutinarias, por

ejemplo, distribuyendo objetos, disponiendo las sillas en una nueva posición, trabajando con los grabadores, etc.

- El *registrador*: anota todo lo que se va tratando, las sugerencias, ideas, acuerdos y decisiones del grupo o el resultado de la discusión. Quienes tienen esa cualidad son personas muy aptas para actuar como secretario y redactar las actas de las reuniones.

- El *facilitador*: intenta mantener abiertas las vías de comunicación alentando la participación de otros («aún no hemos escuchado al señor x»), o proponiendo regular el curso de las comunicaciones («¿por qué no limitamos la extensión de nuestras contribuciones de manera que todos tengan ocasión de participar?»).

- El *seguidor pasivo*: es el que sin hablar participa del grupo, aceptando más o menos pasivamente las propuestas de los otros, sirviendo de auditorio en la discusiones y decisiones grupales. Suelen ser personas tímidas, pero que están verdaderamente interesadas en las tareas y vida del grupo. En otros casos son personas que están bloqueadas para hablar o bien que están apabulladas por el modo de hablar «tan bonito» que tienen algunos miembros del grupo.

Roles negativos

Son aquellos roles que perturban el buen funcionamiento del grupo y obstaculizan el trabajo en las reuniones. En general suelen manifestar la búsqueda de intereses personales (lograr a través del grupo determinados objetivos para su propio beneficio). Pero lo más frecuente en estos roles negativos, son conductas y comportamientos que expresan problemas de personalidad (agresividad, afán de dominio, competitividad, etc.) o falta de capacidad (no saben organizar sus ideas, hacen comentarios irrelevantes). Sin embargo, lo que aquí interesa tener en cuenta, es el significado emocional negativo que tienen para el funcionamiento y tarea del grupo.

- El *dominador* es aquel que quiere que todos se plieguen a sus exigencias. Para ello manipula al grupo o algunos de sus miembros mediante el chantaje, la astucia, la adulación, el miedo. Es afirmativo y dogmático en sus intervenciones y autocrático en sus comportamientos. Intenta manipular al grupo para llevarlo en la dirección que él desea, pero haciéndole creer que es decisión del grupo.

- El *negativista u obstructor*: se caracteriza por llevar la contraria a todo el mundo adoptando una actitud negativa respecto de las cuestiones que se están tratando; discute tonterías o nimiedades. De ordinario es una per-

sona pesimista y con escaso espíritu de colaboración. Se opone sistemáticamente, con razón o sin ella («no sé de qué se trata, pero me opongo»).

- El *desertor*: se mantiene al margen de lo que se dice y de lo que se hace. No suele intervenir y cuando habla lo hace con tono cansado. Frecuentemente está apartado o retraído, o bien cuchichea con otros. Cuando interviene suele decir cosas que le interesan a él, aunque no estén relacionadas con el tema que se discute en el grupo.

- El *agresor* es aquel que de manera más o menos permanente manifiesta hostilidad al grupo o a alguno de sus miembros, critica o censura a los demás. Menoscaba a los otros, expresando desaprobación, ya sea por los valores, las afirmaciones o las acciones de los demás. Suele sentir envidia de aquellos que hacen buenas intervenciones. El agresor es una de las personas más nefastas dentro de un grupo, pues perturba su funcionamiento, deteriora las relaciones interpersonales y atenta contra la cohesión del grupo.

- El *obstinado*: ignora sistemáticamente el punto de vista de los demás, pues no cree que le puedan aportar algo significativo. Incapaz de cualquier retroalimentación con los otros, se mantiene inamovible en sus propuestas.

- El *charlatán o hablador impenitente*: habla de todo, con ocasión o sin ella, en tema y fuera de tema; con mucha frecuencia no deja intervenir a los demás. Le gusta utilizar al grupo como auditorio; en otros casos habla sin saber bien lo que está diciendo, lo hace por el deseo de figurar o de «hacerse notar». Cuando interviene no le importa interrumpir o embarcarse en monólogos interminables.

- El *señor sabelotodo*: es el rol propio de los engreídos y fanfarrones. Cualquiera que se el tema que se está tratando, creen que se las saben todas, a veces sólo quieren brillar, en otras ocasiones pretenden imponer su opinión por la «seducción de la palabra». Es irritante para el grupo a causa de su petulancia; con frecuencia se siente como si fuese el único capacitado para tratar el tema que está en discusión y, en general, habla de todo como si fuese un experto.

- El *pasota*: es el que no se interesa en nada y a quien no le importa nada. Es el que «pasa» de todo lo que acontece, o al menos aparenta no importarle. Ninguna propuesta, ni ningún tema le despierta entusiasmo alguno. Es indiferente y displicente.

- El *tipo de ideas fijas*: tiene manías y las repite sin cesar. Suele ser monotemático. Incapaz de salir del horizonte de las dos o tres ideas que maneja, es impasible a todas las demás propuestas que puedan hacer los otros.

- El *vendedor de ideas propias*: llamado también el conferenciante; se caracteriza por aprovechar cualquier oportunidad para expresar sus «sentimientos» o «ideas», sin importarle si ellas son de interés para el grupo. Lo que le persigue es llamar la atención del grupo hacia su persona.

* * *

Si bien es cierto que estos roles son desempeñados de una manera más o menos espontánea (lo requiera o no la situación del grupo), mediante el adiestramiento y conocimiento del tema, podemos comenzar a ser conscientes de nuestros roles, luego ser capaces de mejorarlos, y corregir aquellos que son negativos. En el ámbito personal tenemos que «descubrirnos» en estas facetas de nuestra personalidad proyectada en nuestra actividad dentro de los grupos a que pertenecemos. También en cuanto animadores de grupo debemos conocer toda esta problemática referente a los roles de los miembros de un grupo, puesto que ello facilita la realización de las funciones tendientes a que el grupo crezca y trabaje productivamente.

La clasificación de los roles que acabamos de presentar, permite comprender los éxitos y dificultades de ciertos grupos, como consecuencia de algunos comportamientos individuales.

No cabe duda de que la comprensión de los roles en los que se proyecta la personalidad de los miembros del grupo, ayuda a ser más efectivos, ya sea como animadores del grupo o como responsables de asociaciones. También nos puede ayudar a la comprensión de «los otros» y a comprender nuestra propia actuación dentro de un grupo, tanto para mejorarla como para corregirla.

Las agendas encubiertas

Sin embargo, hemos de advertir que no todo en los comportamientos individuales se explica por los roles asumidos. En este aspecto tiene mucha importancia lo que los psicólogos sociales suelen denominar las **agendas encubiertas**. Cuando se trata de reuniones en donde hay representantes de distintos grupos con intereses no del todo coincidentes —mucho más cuando son contrapuestos— no suele haber trabajo conjunto de cara al logro de un objetivo común; cada uno busca «salirse con la suya», actuando de hecho como representante oficioso de otro grupo o de una tendencia.

3.11. **Atmósfera grupal**

Existe otro aspecto o fenómeno que se da en la vida de los grupos y que influye decididamente en su funcionamiento. Es lo que se denomina **atmósfera grupal**. Se trata de un fenómeno psicosocial muy complejo y difícil de definir. Si se nos permite una analogía tomada de la geofísica, diremos que la atmósfera grupal es «algo» que se halla en el aire, en el ambiente. Se puede definir como la disposición de ánimo, tono o sentimiento que está difundido entre el conjunto de individuos interactuantes en un grupo.

Este temple o tonalidad emocional del conjunto hace que la atmósfera de grupo sea amistosa u hostil; fría o cálida; rígida o cordial; armoniosa-equilibrada o irritada-agresiva. En determinadas circunstancias, dentro de la vida del grupo, existen tensiones «atmosféricas» que necesitan descarga. Esta situación de tensión se expresa corrientemente por la fórmula: «hay una atmósfera cargada», o bien, «está pesado el ambiente». Como vemos más adelante (cap. 4), el entorno físico y el entorno psicosocial, influyen decididamente en la atmósfera y dinamismo grupal.

3.12. **Ajuste o integración del grupo**

Si bien el grupo es una unidad global que permite interrelaciones entre los individuos, no todos los componentes del grupo se integran plenamente a él. Esto es lo que se denomina en psicología problemas de **ajuste** (personalmente preferiría hablar de **integración**), ya que ajustarse a un grupo enfermo sería una manera de enfermarse. En este caso tendríamos que hablar de la **patología del ajuste**.

Los fenómenos de ajuste son, para algunos autores, manifestaciones de los mecanismos de defensa, en cuanto procesos psíquicos que tienden a evitar el desarrollo o la percepción consciente de ideas y afectos displicentes. Las vivencias de miedo, angustia, culpa, que aparecen mientras participamos de un grupo, ponen en movimiento mecanismos de defensa, que pueden manifestarse de formas muy variadas. Señalamos algunas: la **represión**, proceso por el cual se expulsa de la conciencia una representación que provoca una vivencia penosa. La **negación**, que es el mecanismo por el cual el sujeto al formular uno de sus deseos, pensamientos o sentimientos, hasta ese momento reprimidos, continúa negando que le pertenecen. La **proyección**, que es la operación por la cual se atribuyen a otro (sea una persona o una cosa), cualidades, sentimientos o deseos que el sujeto rechaza reconocer como propios.

A nuestro entender, los problemas de ajuste son algo más que mecanismos de defensa, entran otros factores o rasgos de personalidad que explican la dificultad que tienen algunos individuos para integrarse al trabajo, la acción o, simplemente, al intercambio colectivo. Existen circunstancias en que alguien no se «ajusta», o no se «integra» a un grupo, ya sea porque tiene una personalidad y capacidad que desborda los niveles medios de los otros miembros del grupo, o porque su conducta es atípica respecto de las normas vigentes. En un ambiente mediocre, una persona muy creativa tendrá dificultades de ajuste o integración, tanto mayores cuanto su modo de actuar o su inteligencia pongan en evidencia las limitaciones ajenas. Existen también problemas de ajuste como consecuencia de conductas desviadas o patológicas.

Acerca del significado del concepto productividad grupal

Ya hemos hecho referencia, sin precisar el concepto, a la **productividad grupal**. Volvemos al tema. Con este término se alude al rendimiento grupal. Se dice que un grupo es productivo cuando cumple sus tareas, realiza las actividades propuestas y alcanza sus metas y objetivos.

De todo el análisis que hemos venido realizando sobre los procesos y fenómenos que se dan en los grupos, pueden inferirse de algún modo los factores que inciden en la productividad grupal. Señalamos algunos:

- las motivaciones, el interés y la gratificación personal de cada uno de los miembros del grupo, que los lleva a hacer actividades, a tomar decisiones, a comprometerse en las acciones emprendidas;
- el nivel de exigencias establecido en el grupo para la realización de sus actividades, autoevaluación permanente para discernir qué cosas hay que cambiar en el grupo y qué cosas vale la pena conservar;
- el nivel de cohesión y de participación, capaz de crear estilo de trabajo que pone el énfasis en el grupo o equipo y no en los individuos;
- los recursos y medios disponibles;
- aceptar el error, la incertidumbre y el riesgo; estos comportamientos autoprotectores limitan la capacidad operativa tanto en lo personal como en lo institucional.

A través de las consideraciones precedentes, hemos sintetizado las cuestiones claves y las nociones y conceptos que las designan. En ello se encierra la terminología básica de los procesos y fenómenos que se dan en la vida de los grupos.

4. LAS POTENCIALIDADES DE LA ACCIÓN GRUPAL

Todavía no hemos expresado aquello que es el gran descubrimiento de los iniciadores de la dinámica de grupos, y que nos sirve ahora para profundizar el alcance y significado de la noción de grupo y para explicar las potencialidades que el grupo tiene como instrumento del trabajo social, la pedagogía, la animación sociocultural, sin contar su importancia en lo terapéutico, lo lúdico, etc. Se trata de lo siguiente:

El grupo, en su actividad, comportamiento y dinámica, es algo distinto a la suma⁹ de actividades, comportamientos y dinámicas de cada uno de los individuos en particular. Es decir, está dotado de cualidades desconocidas en el ámbito de los componentes considerados individualmente.

Del mismo modo que el todo es más que la suma de las partes, el grupo en cuanto sistema posee algo más que sus componentes considerados en forma aislada o yuxtapuesta; existen en él cualidades y propiedades nuevas que emergen, precisamente, de la vida en grupo. De este modo, el rendimiento de un grupo supera la sumatoria del rendimiento individual de cada uno de sus miembros. En cuanto al nivel de productividad puede alcanzar un grupo, hay que distinguir entre:

- la productividad **potencial** (hasta dónde podría llegar ese grupo en concreto);
- la productividad **efectiva** (la que alcanza realmente el grupo), ésta puede ser más o menos cercana a la productividad potencial según sea la combinación de factores a los que antes habíamos aludido.

Los diferentes estudios realizados, y la experiencia que puede tener cualquier observador medianamente perspicaz en el campo del trabajo social, de la pedagogía y su animación, ponen de relieve que la solución en grupo de problemas que suponen una toma de decisiones, es mejor, más eficaz y más amplia que las soluciones que pueden ofrecer los individuos trabajando aisladamente. Lo mismo puede afirmarse con relación al aprendizaje en donde la tarea grupal se revela significativamente mejor que el trabajo individual, cuando se trata de determinadas creaciones colectivas o de resolver problemas (pero, atención, no en cualquier tipo de aprendizaje).

Hemos hablado de las potencialidades de la acción grupal. Sin embargo, conviene tener en cuenta que no siempre un grupo potencia a sus

⁹ La palabra «suma» se utiliza en este contexto, tanto en sentido operacional como algebraico. Pero de ningún modo la palabra «suma» quiere decir que el grupo es algo independiente de los individuos que lo integran, tal como sostuvieron los institucionalistas en los años veinte.

miembros. Uno de los problemas centrales que todo grupo tiene que resolver si quiere asegurar el respeto a cada persona, es el de **compatibilizar la cohesión y espíritu grupal con el respeto a la autonomía individual**.

Es evidente, como lo hemos destacado en otra parte del libro, la importancia que tiene el espíritu grupal para mejorar su buen funcionamiento. Sin embargo, este espíritu de grupo de ninguna manera significa una entrega total del individuo al grupo. En algunas organizaciones y en determinados grupos, se pide lealtad total por parte de cada uno de los miembros. Esto es alienante, y lo es porque ninguna persona puede entregarse al grupo o a una colectividad sin reservas. La persona no puede perderse en el «mundo del se». Hemos de valorizar el trabajo conjunto, el trabajo colectivo, pero hemos de valorizar el derecho a singularizarse y el respeto a la autonomía de cada uno.

En otro orden de cosas, o visto desde otra perspectiva el problema que estamos analizando, cabe señalar que el auténtico espíritu y cohesión grupal (y esto vale también para el trabajo en equipo), supone **la unidad en la diversidad**. Esta compatibilización de lo colectivo y de lo individual, implica la unidad pluralista en el marco de una concordia discordante: concordia en lo sustancial y discordias inevitables, esperadas y asumidas como naturales en la diversidad de manifestaciones que se dan en nuestra forma de actuar cotidiana.

El «cemento» que aglutina y da cohesión y espíritu grupal dentro de la diversidad, es la solidaridad interpersonal. Acción conjunta, conciencia de pertenencia a un mismo grupo y relaciones interpersonales solidarias; he aquí tres componentes básicos del espíritu y cohesión grupal. Pero hay algo más: cada uno debe ser tratado como un sujeto libre y autónomo. Y esto lo explicamos con la concordia discordante. Concordia en lo sustancial que asume como natural las diferencias de pareceres y la diversidad de puntos de vista, y esto es lo discordante.

Admitir la pluralidad y la diversidad es una actitud de tolerancia e indulgencia. Sin embargo, en lo más profundo puede mantenernos en la indiferencia respecto de los otros; los admitimos en su diferencia, los respetamos y ahí queda todo. No es poco haberlo logrado, pero para una mayor plenitud del espíritu grupal, hay que dar otro paso. Debemos asumir la pluralidad y la diversidad como algo positivo; esto significa reconocer la riqueza que hay en ello, en lo que los otros tienen de diferente.

Muy ligado a este modo de actuar por el que asumimos la diversidad, debemos **evitar ver a los otros condicionados por las mediaciones**. Me explico: las personas suelen tener identidad de referencia por la adhesión que hacen a una religión, ideología, partido político, teoría o doctrina. Lo más

frecuente es que percibamos a los otros (y a veces reaccionamos de acuerdo con ello), como personas vinculadas o definidas por una determinada opción, ya sea política, religiosa, ideológica, científica, etc. (marxista, cristiana, funcionalista, organicista, etc.), o por su ocupación (diputado, militar, clérigo, sindicalista, economista, etc.) y asociamos e interpretamos sus propuestas o comportamientos sólo por esas mediaciones. No decimos que no haya que tenerlas en cuenta, sólo afirmamos que debemos evitar ser condicionados por ellas, porque esto nos impide percibir a los otros miembros del grupo como individualidad.

Para ello hay que comenzar por ser conscientes de que las relaciones interpersonales en un grupo (o en una organización), están mediadas y condicionadas por otros elementos que la simple percepción individual. Esto ocurrirá casi siempre, pero si queremos lograr un auténtico espíritu de grupo, tenemos que percibir a cada uno de los otros en cuanto individuos, es decir, en cuanto personas únicas e incanjeables.

Por ello —insistimos en esa idea— hay que asegurar la autonomía de cada persona de modo que, frente a las propuestas del grupo, pueda decir sí o no y, en ciertas ocasiones, pueda estar dubitativo. Cada integrante de un grupo debe estar siempre en condiciones (y el mismo funcionamiento del grupo lo ha de permitir) de elegir en libertad (o de no elegir), al margen de las decisiones del grupo.

De ahí también que la igualdad en el grupo debe ser una igualdad individualizada, puesto que podemos ser iguales, siendo como átomos dentro de una masa o colectivo, aun cuando éste sea relativamente pequeño como es el caso de un grupo. Bien lo decía Mounier con relación al espíritu de equipo (igualmente válido al espíritu de grupo): éste «supone un nosotros, y esto no comienza sino cuando cada uno de los miembros ha descubierto a los otros como personas y los trata como tales y los capta como tales»¹⁰.

5. EL GRUPO COMO SISTEMA

Para cerrar nuestras reflexiones creemos oportuno hacer una mención a la concepción del grupo como sistema. Todo grupo humano, en cuanto constituye un todo unificado, compuesto por elementos interdependientes que están interactuando en forma regular para alcanzar su objetivo específico, puede ser analizado como un sistema. Desde esa perspectiva, hemos de in-

¹⁰ MOUNIER, Emmanuel, *Manifiesto al servicio del personalismo*, Madrid, Taurus, 1965.

tegrar los diferentes componentes, fenómenos y procesos que se dan en el interior de la vida de los grupos, como consecuencia de las interrelaciones entre los miembros.

Un grupo no expresa a escala microsocia la realidad macrosocia, o sea, la sociedad en su conjunto. Pero la totalidad social donde está inserto condiciona su vida, su dinámica y, en algunos casos, su modalidad operativa, sobre todo cuando sus objetivos trascienden al mismo grupo. En ese sentido, en cuanto conjunto de individuos en interacción que actúan en determinado entorno, el grupo humano es un sistema abierto en intercambio informativo, es decir, influible desde el exterior, en constante transacción con su medio ambiente. Este intercambio con el entorno (lo que algunos llamarían la dinámica externa del grupo), estimula al grupo a su crecimiento o lo obstaculiza según las circunstancias. Hay, pues, en todo grupo, una retroalimentación o incidencia positiva o negativa con relación a su entorno. Este entorno constituye la situación contextual y con él se producen los *inputs* y *outputs* que tienen lugar en el grupo.

El modelo sistémico de grupo formulado por G. O'Connor

La teoría general de sistemas ha servido de base para la elaboración de un modelo sistémico en diferentes ámbitos y niveles, ya sea para el tratamiento y abordaje del problema o bien para tener una mejor comprensión del funcionamiento de procesos y fenómenos sociales. En 1980, el psicólogo O'Connor presentó el modelo sistémico de grupo¹¹. Podemos resumirlo en las siguientes ideas.

Como en todo enfoque sistemático, ha tenido en cuenta los factores de estabilidad y cambio y, a su vez, la unidad del sistema-grupo y la interacción-retroacción que existe entre las partes. Utilizando la terminología propia de la teoría general de sistemas, considera al grupo compuesto por:

- **Un *input* o entrada**, que se configura con las capacidades, habilidades, destrezas, instrucciones, valores, etc. que poseen los miembros de un grupo y por la identidad y legitimación social que tiene este. Es el potencial que tiene un grupo en concreto.
- **El *proceso*** hace referencia a las actividades y tareas que realizan los miembros del grupo en cuanto forman parte de él. A mayor implicación y participación en el proceso del grupo es posible obtener mejores resultados, en cuanto al logro de metas y objetivos propuestos.
- **El *output* o salida** son los resultados obtenidos, tanto en cuanto al logro de la satisfacción de necesidades de cada miembro en particu-

lar, como en el logro de metas y objetivos del grupo, o sea, el grado de productividad grupal alcanzado.

- **La retroalimentación o feedback** que se produce dentro del grupo durante el proceso, como consecuencia de la reatración que se da entre sus miembros.

O'Connor¹¹ considera también que para el análisis de los grupos, desde la perspectiva del modelo sistémico, hay que tener en cuenta otros aspectos intrasistémicos: la dimensión jerárquica y la dimensión forma-movimiento. Su análisis permite el análisis de la interdependencia de las variables de grupo y la interacción y superposición de las mismas. Podría resumirse en el siguiente cuadro.

Para este modelo, que tiene una fuerte tonalidad funcionalista, se ciñe a una cuestión que se considera central: la organización y articulación de las partes que componen el grupo en cuanto sistema. Existen otras dimensiones; aquí nos hemos limitado a presentar el modelo propuesto por G. O'Connor.

		DIMENSIÓN	FORMA-MOVIMIENTO
		Estructura	Proceso
DIMENSIÓN JERÁRQUICA	Sistema	<i>Características del grupo:</i> funciones de mantenimiento, normas y redes (definidos o no) atmósfera grupal. Fines, objetivos y metas del grupo.	<i>Episodios:</i> son incidentes o escenas aisladas que no tienen que ver con el proceso grupal, pero poseen la cualidad de focalizar la atención y participación de los miembros del grupo.
	Elementos	<i>Características de los miembros:</i> historia personal de cada participante; expectativas, metas, objetivos y estilos de comunicación.	<i>Conductas:</i> actos individuales o del grupo en su conjunto: integración, resolución de problemas, etc.

¹¹ O'CONNOR, G. Small group: general system model, en *Small group behavior*, vol. II, nº 2, 1980.

Capítulo Tercero

EL COORDINADOR O FACILITADOR DE REUNIONES DE TRABAJO: CUALIDADES Y ROLES



¿Qué se necesita para ser un buen coordinador de reuniones de trabajo?, ¿qué cualidades y condiciones son necesarias para realizar esta tarea y para que las reuniones sean productivas y gratificantes?, ¿qué actitudes y aptitudes debe tener para ayudar a un buen funcionamiento de la reunión?, ¿cuál es su rol dentro del grupo?...

Digamos, en primer lugar, y antes de responder a las preguntas formuladas, que el coordinador de una reunión, llamado también facilitador o animador, es el que estimula, alienta, coordina, asesora, dinamiza... al grupo. Antes se hablaba de «dirigente de la reunión» o «conductor de grupo», hoy, que se pretende un accionar más igualitario y participativo, se tiene la tendencia a no utilizar ese término y se lo suele reemplazar por la de coordinador o conductor de la reunión. Sin embargo, hemos de advertir que los conceptos de «animador», «coordinador» o «facilitador», implican una diferencia en el modo de actuación, del que tan sólo es «conductor de grupo». Estas diferencias vienen dadas por el talante democrático, participativo y dialogante propio de quien desempeña la función de animador o facilitador.

1. ALGUNAS CUALIDADES NECESARIAS PARA EL BUEN ANIMADOR GRUPAL

Las cualidades humanas del coordinador —sus actitudes y comportamientos vitales— son más importantes que el uso y dominio de buenas técnicas de trabajo grupal.

En realidad, la tarea de «animar» reuniones, hacerlas participativas y productivas y liberar la capacidad creadora del grupo, no es tanto una cuestión de técnicas, como la capacidad de «alguien» que es capaz de animar. No obstante esta mayor importancia relativa del animador sobre las técnicas, el ideal es que el animador combine y complemente sus cualidades humanas con el dominio de las técnicas que sirven para coordinar y animar una reunión de trabajo.

Aquí vamos a considerar en primer lugar las cualidades para el trabajo con grupos, o mejor, para ser un buen animador grupal. Se trata de las cualidades que el coordinador-animador debe tener para introducir a quienes participan en la reunión en una dinámica positiva y, para hacer pasar a algunos miembros del grupo de lo inanimado (tendencia a la pasividad) a lo animado (propensión a una mayor actividad). Todo esto, para asegurar la consecución de los propósitos y objetivos del grupo. Las tareas de coordinación no sólo exigen cualidades personales y capacidades técnicas, es incluso un arte en el sentido de praxis social. Precisamente por eso tiene tanta importancia considerar las condiciones y cualidades personales. Pero estas cualidades hay que mejorarlas, no sólo con la práctica y experiencia que se puede ir acumulando, sino mediante una mejor comprensión teórica de los fenómenos grupales y de los procedimientos y técnicas de animación grupal.

Dicho todo esto, veamos cuáles son las cualidades que suelen considerarse más significativas para ser un buen coordinador de grupos y de reuniones:

Cordialidad: pocas cosas facilitan tanto las relaciones interpersonales y la calidad y vitalidad de un grupo. Por el contrario, una persona, antipática, agresiva, que tiene un tono y modo despreciativo, difícilmente puede ser un animador grupal. La cordialidad se manifiesta en las palabras y acciones exteriores que contribuyen a hacer amable y agradable el trato con los otros; en el entusiasmo comunicativo y en el buen ánimo. Para decirlo en breve: la cordialidad es la capacidad de acogida, apertura y disponibilidad hacia los otros, capaz de crear relaciones interpersonales de confianza, comprensión y simpatía. Ninguna cualidad ayuda tanto para crear una buena atmósfera de trabajo y una buena disposición para la acción conjunta, como un modo de ser amable con la gente.

Capacidad de escucha activa y de empatía: estar a la escucha de lo que otro u otros dicen, es algo más que oír. Y más todavía que atender y entender. La escucha activa es, en primer lugar, escuchar sin tamizar o seleccionar lo que el otro dice de acuerdo con su propia perspectiva o manera de pensar. Para ello hay que escuchar con la mayor apertura mental posible; saber ponerse en la perspectiva del otro y vivenciar lo que el otro dice y cómo lo dice (ser sensible a la tonalidad psicológica/afectiva del que habla). Se trata de captar el mensaje y el metamensaje desde lo que el otro quiere decir. Los juicios vienen después. La escucha activa está estrechamente ligada a la capacidad empática.

Casi todos pensamos que saber escuchar es algo que se aprende naturalmente. Sin embargo, no es así. Hay que aprender a escuchar y a desarrollar la capacidad empática; ambas capacidades están ligadas y son inseparables. Ninguna puede ser plenamente sin la otra. En lo más profundo, la capacidad de escucha activa y de empatía, más que de técnicas, se trata de actitudes vitales frente a los otros, no sólo cuando se coordina un grupo, sino cuando se actúa cotidianamente en relación con los demás.

Sensibilidad: para percibir y responder a las necesidades, problemas, emociones, preferencias y preocupaciones básicas del grupo y de cada uno de los miembros. Se trata de una especie de radar con el que el animador está captando lo que pasa en el grupo, y más todavía, lo que le ocurre a cada uno. Esta sensibilidad para percibir y responder a lo que está aconteciendo, le permite adaptar la tarea del grupo a los condicionamientos de las circunstancias.

Tacto y paciencia: tacto en el trato con los miembros del grupo y tacto para el manejo de las cuestiones conflictivas que pueden suscitarse duran-

te las reuniones. Y paciencia para seguir en su tarea cuando se producen desánimos por la falta de responsabilidad de algunos dentro de la vida grupal o, simplemente, porque las cosas no salen bien.

El tacto es una cualidad por la que se sabe discernir, en cada circunstancia, cómo hay que tratar a la gente en orden al logro de los objetivos propuestos por el grupo. También se expresa en la habilidad de hacer observaciones y críticas —cuando así sea necesario— sin que ello implique herir, humillar o violentar; mejor si es capaz de hacerlo en tono fraternal y amistoso.

No basta tratar a la gente con tacto; el animador ha de tener la cualidad de la paciencia para sobrellevar sin abatimiento y sin estresarse, todas las dificultades que provienen o surgen de la acción en grupo (problemas de convivencia, irresponsabilidad de algunos de sus miembros, etc.).

La capacidad de tacto se logra con el control de uno mismo: dominio de los nervios, de la lengua y de las emociones; la paciencia se fortalece con la tenacidad y la constancia que no son otra cosa que el deseo ardiente y persistente de lograr algo y de hacer converger todos los esfuerzos en esa dirección.

Saber integrar los antagonismos y manejar los conflictos: cuando en una reunión hay tensiones por los antagonismos y conflictos que existen en su interior, lo primero que hay que hacer es asumir que el problema existe. Una vez aceptada la existencia del conflicto, el coordinador debe intentar hacer un diagnóstico del mismo: ¿qué es lo que crea tensión, malestar o enfrentamientos? y, como reverso del problema, detectar qué grado de consenso y cooperación existe. No es lo mismo intentar integrar antagonismos y manejar conflictos en un grupo muy cohesionado, que en un grupo donde existe un bajo nivel de conciencia grupal.

Aceptado el problema y hecho su diagnóstico, el animador del grupo debe dar un paso más: plantear si existe la voluntad de solucionar el conflicto. No basta con que una de las partes quiera hacerlo, es necesario que todos los implicados tengan esa voluntad. Existen otros modos de buscar solución a los conflictos. La forma clásica de hacerlo es a partir de la negociación que se hace teniendo en cuenta la correlación de fuerzas o de poder que existe entre quienes están enfrentados. Una forma más acorde es hacerlo a través del diálogo y la búsqueda de consenso entre todas las personas implicadas en los antagonismos o el conflicto. Esto supone una madurez personal que no siempre encontramos en los grupos. En relación a este punto, un buen coordinador de reuniones ha de caracterizarse por ser una persona profundamente analógica.

Imparcialidad: no en el sentido de una fría y distante equidad frente a todos, sino en el sentido de tener respeto por todos, de modo que cada uno

de los miembros del grupo reciba la misma atención y tratamiento. Aun cuando el animador de grupos pueda no ver con simpatía a ciertos individuos y no compartir determinados puntos de vista de éstos, no debe actuar de modo que sus sentimientos (expresados en simpatías o antipatías instintivas) influyan sobre su actuación. La acepción de personas por la que se favorece o perjudica a determinados miembros del grupo únicamente por la simpatía o antipatía que inspiran, es algo inconcebible en un animador de grupos o en un coordinador de reuniones de trabajo que debe potenciar las capacidades de cada uno, de cara al logro de los objetivos propuestos.

Capacidad analítica: puesto que el coordinador de una reunión, en cierta medida, es también un asistente técnico del grupo. En muchos casos tendrá que ayudar a plantear bien los problemas o bien a realizar una apreciación sistemática de los mismos, para que los miembros del grupo puedan seguir profundizando el análisis de un problema.

Saber pensar con claridad y rapidez: para presentar las cuestiones, captar los problemas, resumir y recoger opiniones, a veces parafraseando lo ya planteado, en otros casos realzando el valor de las aportaciones. Y cuando sea necesario, presentando conclusiones.

Sentido del humor: nada puede sustituir el sentido del humor para facilitar la interacción grupal cuando el grupo está en conflicto, o cuando existe una tensión transitoria. Usado en tiempo oportuno, el humor es la nota alegre que hace más gratas las reuniones y el rayo que descarga la atmósfera grupal cuando ésta se ha tensionado.

Vitalidad y entusiasmo: se trata de una de las cualidades más importantes que debe tener el animador. No puede animar quien no está animado. El animador de grupos debe ser una persona vital que irradia ánimo, pero sin apabullar al resto del grupo, ya sea por exceso de intervenciones, o por el uso innecesario de tecnicismos o de erudición.

Saber hacer preguntas: se ha dicho —y se ha dicho bien— que si fuera necesario resumir todas las habilidades del animador de grupos en una frase, habría que decir que «el animador ha de ser el maestro en el arte de preguntar». A través de las preguntas orienta, guía, hace pensar, dinamiza, anima... La cuestión es saber preguntar. Reflexionemos sobre algunas recomendaciones que hace Riccardi.

Si se interroga a los hombres, haciendo bien las preguntas, éstos descubrirán por sí mismos, la verdad de las cosas.

UN BUEN ANIMADOR DE GRUPOS SABE «HACER PREGUNTAS»

1. Todas las preguntas deben ser hechas de modo que provoquen una respuesta. No es aconsejable hacer preguntas que puedan poner en evidencia la ignorancia de los reunidos.
2. Toda pregunta deberá presuponer una experiencia precedente que permita al interrogado responder.
3. Toda pregunta debe ser expresada con palabras sencillas. El interrogado debe entender con claridad lo que se le pregunta.
4. La pregunta no debe ser tan fácil que no excite a la reflexión, ni tan difícil que desaliente. Debe estimular el pensamiento.
5. La pregunta debe ser hecha de modo natural, en un lenguaje apropiado a los que forman el grupo, y en un tono que indique la confianza en la habilidad del llamado a responder.
6. Debe ser dirigida con un fin bien definido:
 - a) para obtener información
 - b) para evidenciar algunos puntos
 - c) para estimular el pensamiento provocando la discusión.
7. Una pregunta hecha en plena discusión debe ir contrapesada; es decir, no debe ser hecha en favor de un individuo, o de un grupo de individuos, de cosas o de condiciones.

Ricardo Riccardi

2. EL ROL DEL COORDINADOR DE REUNIONES

La función o rol específico del coordinador de la reunión debe considerarse con relación a tres aspectos principales:

- **Sus relaciones con el grupo:** el coordinador ha de sentirse —y hacer sentir— que es un miembro más del grupo; es un «asistente técnico» del mismo en cuanto pone a disposición del grupo una serie de conocimientos técnicos y habilidades, y es un «asistente» —en el sentido lato del término— en cuanto asiste a las reuniones participando como uno más e implicándose en los propósitos y finalidades de la reunión.
- En cuanto **capacita para el trabajo grupal:** el coordinador debe ir poniendo y enseñando prácticamente los medios de acción y procedi-

mientos más adecuados para el buen funcionamiento de la reunión; en este punto debe saber combinar la «tecnificación» del trabajo grupal de cara a la eficacia y productividad, y el desarrollo personal de cada uno de los miembros. El coordinador debe actuar de tal manera que ayude a los miembros del grupo que participan en una reunión de trabajo a desarrollar su propia iniciativa y a ejercitar sus propias capacidades para llevar a cabo una acción conjunta.

- Su **acción dentro de las reuniones:** respecto de esta cuestión no existen pautas rígidas. Este rol varía según el grupo y tratándose de un mismo grupo el rol del coordinador cambia a medida que va madurando el grupo. Sin embargo, hay algunos aspectos que debe tener en cuenta permanentemente en sus intervenciones dentro del grupo: sus comentarios personales deben ser presentados siempre «como una opinión más», «como una manera más de ver la cuestión»; si el coordinador cada vez que habla, actúa como si estuviese dando una opinión de experto, de alguna manera —aun sin quererlo— impondría el peso de su opinión y ello dificultaría que el grupo aprenda y decida por sí mismo. Tampoco debe protagonizar o discutir con los miembros del grupo; una discusión de este tipo puede hacer improductivo su trabajo. La función del coordinador es la de comprender —y hacer que el grupo comprenda— el significado de lo que se dice y se propone.

Cuando se trata de grupos que recién comienzan a funcionar, el coordinador debe tener una mayor participación en el funcionamiento de los mismos y sus tareas serán mucho más amplias. En otras palabras: cuanto menos maduro es un grupo y menor su participación, mayor ha de ser la intervención directa del coordinador; a medida que el grupo madura, el coordinador se va «borrando», va «desapareciendo» progresivamente, aunque ha de proseguir en su labor de animar las reuniones.

Un buen coordinador es siempre un animador del grupo, que alienta a la participación de todos. Lo que se ha de tener en cuenta es que un grupo no madura si siempre es dependiente de una persona, por muy democrática que ésta sea. Para decirlo brevemente: un buen animador de grupo es aquel que practica el «harakiri» como animador una vez que el grupo ha llegado a una cierta madurez. Su consigna de estrategia de trabajo no puede ser otra que la de «hacer que el grupo crezca para que él desaparezca». Cuando el coordinador actúa con este espíritu o estilo de trabajo, existen muchas posibilidades de que el grupo alcance la madurez necesaria para funcionar de manera productiva y gratificante cuando realiza reuniones de trabajo.

Adviértase que decimos un «cierto grado de madurez». Si nos atenemos a los criterios de grupo maduro propuestos por Haiman, resulta claro y evidente que no podemos esperar a la plena madurez del grupo. Todo grupo, como toda persona, está siempre —mientras sea un grupo vivo— en **tendencia hacia la madurez**.

Cualquiera sea el grado de madurez del grupo y del coordinador, y cualquiera sean las circunstancias, hay un rol permanente: ser **catalizador de la vida del grupo**, creando y favoreciendo un clima vivificante dentro del mismo para que cada miembro —y él como uno más— aporte voluntariamente su esfuerzo cooperativo y común al logro de los objetivos del grupo. En suma: el coordinador de una reunión ha de ser siempre alguien capaz de transmitir entusiasmo, ánimo y confianza. En algunas reuniones en concreto tendrá que ofrecer al grupo su acervo de información sobre el tema de la reunión; en estos casos, más que agente catalizador, es un asesor del grupo.

Una reunión bien conducida, o mejor, bien animada, es generalmente una reunión que alcanza sus objetivos. Y si no es amistosa, al menos difícilmente será conflictiva. Para lograr todo esto el animador, coordinador o director de la reunión debe tener en cuenta algunas cuestiones fundamentales, para el antes, el durante y el después de la reunión.

2.1. Antes de la reunión

Antes de comenzar la reunión, el animador tiene que asegurar que se han preparado las condiciones materiales de realización de la misma (lugar, asientos suficientes, equipamiento y medios diversos). Y con mayor tiempo aún debe asegurar que la convocatoria se haya hecho de manera adecuada y con suficiente antelación. Para ello es necesario:

- Haber seleccionado un lugar de reunión que facilite crear una atmósfera adecuada para el trabajo (disposición de sillas, ventilación, iluminación de la sala, etc.).
- Preparar el material que se va a utilizar durante la reunión (pizarra, *block* de papel, proyector de diapositivas, etc.).

El animador, coordinador o responsable del grupo debe llegar antes de la hora prevista para la reunión con el fin de poder recibir a los participantes y asegurar que todo esté listo para realizar el trabajo (aun cuando haya sido dispuesto anteriormente). El preocuparse por estos aspectos materiales y el estar presente y disponible a la llegada de los participantes, ayuda a crear un clima de seriedad y responsabilidad.

2.2. Al comienzo de la reunión

Al inicio de la reunión, el coordinador debe procurar alcanzar tres objetivos:

- Crear un clima favorable
- Centrar la atención de los participantes
- Definir claramente los objetivos de la reunión, aunque ya se conozcan por la convocatoria.

Es de suma importancia crear un clima cordial y amistoso, de libertad y confianza para que todos los participantes se sientan a gusto y puedan decir lo que piensan con toda libertad; una atmósfera grupal libre de amenazas y frustraciones, facilita el trabajo conjunto y conduce al aprendizaje y a la solución de problemas.

En el modo de relacionarse y dirigirse al grupo, no debe establecer relaciones como si fuera un profesor con los alumnos, sino de persona a persona; esto es sumamente formativo para el grupo en cuanto posibilita internalizar un estilo de conducción participativo. En las reuniones no sólo importa el contenido, sino también el proceso utilizado. Esto no sólo ayuda a la madurez de los individuos miembros del grupo, sino también a internalizar formas participativas en el funcionamiento de los grupos, en la realización de las reuniones y en el funcionamiento de las organizaciones.

Cuando la gente llega a una reunión, suele estar psicológicamente ocupada y a veces preocupada (en algunas ocasiones perturbada), por lo que son sus problemas cotidianos. Cada uno debe procurar «meterse» en la reunión, no sólo físicamente, sino también psicológicamente. De ahí la importancia de que el coordinador centre la atención de los participantes. Si se trata de una reunión periódica, puede comenzar con la lectura del orden del día; si es una reunión única conviene que diga algo que ayude a centrar a la gente en los propósitos del encuentro. Es conveniente que todos los que participan de una reunión, se sitúen intelectual y psicológicamente en el problema o problemas que se han de tratar.

Y el tercer objetivo que el coordinador o animador de la reunión debe conseguir al comenzar la misma, es asegurar que el tema o motivo de la reunión haya sido bien comprendido por los participantes. Esto supone que están bien definidos los objetivos de la misma. Se trata de que quede claro el tema o problema por el cual se reúnen y, mejor todavía, si se plantean con cierta claridad los resultados que se espera alcanzar, estos objetivos deben ser claros, precisos y asumidos por el grupo como algo significativo. No hay que confundir el objetivo de la reunión y los temas por tratar, aunque objetivos y temas estén estrechamente relacionados.

2.3. Durante la reunión

Ya en el desarrollo mismo de la reunión, la tarea principal del coordinador de grupos es la de **alentar y mejorar la capacidad de participación de los miembros del grupo**. Las cuestiones prácticas/operativas que debe tener en cuenta el animador/conductor del grupo durante la reunión, pueden resumirse de la siguiente manera:

- En todo momento escuchar atentamente lo que dicen los otros; si el animador habla o cuchichea mientras otro interviene, desautoriza con ese comportamiento al que habla. Mantenerse atento al desarrollo de la reunión; y en ningún momento aparecer como aislado o distante del grupo.
- Plantear los problemas que se han de discutir de una manera clara, concisa e interesante para todos, motivando y alentando a los miembros del grupo a que participen activamente.
- Captar y centrar la atención del grupo en el tema o cuestiones a tratar; cortar las intervenciones fuera de lugar o demasiado extensas.
- Asegurar que la mayoría de los miembros participen lo más plenamente posible; incitar a los que no participan para que lo hagan. Hay que procurar que todos hayan dicho o hecho alguna cosa.
- Alentar y mantener el diálogo entre todos los participantes de la reunión, haciendo respetar la agenda u orden del día y orientando al grupo para que lleve una discusión disciplinada (que la gente vaya al meollo de las cuestiones sin divagar y sin salirse del tema).
- Ayudar al grupo a progresar en su marcha hacia el logro de los propósitos de la reunión. Para ello tendrá que facilitar y alentar a los participantes de la reunión a fin de que desarrollen su propia iniciativa y pongan en común todas sus competencias y cualidades. Procurará, asimismo, que la diversidad de opiniones, experiencias y puntos de vista sea fructífera para el mutuo enriquecimiento.
- Ayudar a formular mejor sus ideas a los miembros del grupo que tienen dificultades para hacerlo de manera comprensible.
- Saber reaccionar con calma ante situaciones imprevistas. Esto es sumamente difícil porque lo imprevisto suele producirse en circunstancias en las que las reacciones son fuertemente emocionales y tienden a desequilibrar el clima existente en el grupo. Decir que hay que mantener la sangre fría y el sentido del humor, es la recomendación que haría todo psicólogo social; conseguirlo es harto difícil. No siem-

pre es posible mantenerse lo suficientemente sereno. Por ello es recomendable que el coordinador del grupo vaya a las reuniones relajado y con un elevado tono vital.

- Mantener el control de la reunión, pero sin ser autoritario o impositivo; lo fundamental es orientar al grupo hacia la búsqueda de soluciones y guiar la discusión, de tal manera que se tienda a cumplir con los propósitos de la reunión.
- Lo anterior requiere que el coordinador, en ciertos momentos, pase revista a las opiniones del grupo y haga un resumen de lo tratado, concretando y sintetizando las ideas y las propuestas producidas durante la reunión.
- Procurar que la reunión termine a la hora fijada, para lo cual tratará de distribuir adecuadamente el tiempo en el tratamiento de cada uno de los temas.
- Además de los resúmenes ocasionales que se hacen en el transcurso de la reunión, hay que hacer un resumen al final de la sesión, con las conclusiones a las que se ha llegado o las decisiones que se han tomado.

2.4. Después de la reunión

La responsabilidad más importante del animador o coordinador del grupo para después de la reunión, es la de asegurar que se cumpla y se lleve a la práctica todo lo resuelto. De manera particular, recordar a cada miembro del grupo las responsabilidades asumidas en cuanto a las actividades o tareas que se les asignó o que se ofreció a realizar. Los aspectos prácticos que implican las actividades posteriores a la reunión (como se indican en el capítulo 4), no son responsabilidad directa del coordinador o animador del grupo, pero a él le concierne velar por su cumplimiento y, en la medida de lo posible, asegurarlo.

CONSIDERACIONES SOBRE LAS REUNIONES

Reproducción de una octavilla para ejecutivos y mandos intermedios

Para qué se convocan:

- Hablar de objetivos.
- Oír informes.
- Lograr acuerdos.
- Descubrir o resolver problemas.
- Entrenar al personal.
- Informar de decisiones acordadas previamente.
- Explicar planes y programas.
- Recoger la tramitación de asuntos.
- Imbuir actitud positiva.

Cómo se dirigen:

- Agradezca la asistencia y participación de los reunidos al principio y final de la sesión.
- Comience y termine sin rebasar el tiempo previsto.
- Nombre un secretario para tomar nota de los puntos principales.
- Tenga bien claro lo que va a decir.
- Tenga a mano el material que va a necesitar.
- Hable de tal forma que el auditorio le comprenda.
- Haga que su presentación sea sencilla, concreta y breve.
- Hable con claridad, muéstrese seguro y con entusiasmo.
- Utilice medios audiovisuales.
- Escuche todas las opiniones y propicie las intervenciones de todos.
- Conceda un descanso si la reunión se prolonga más de lo establecido.
- Tome nota de las decisiones finales y asegúrese de que todos han comprendido lo que se ha tratado.
- No acapare la reunión.
- No deje que la gente pase de un asunto a otro sin acabar de ver el anterior. Siga el orden del día punto por punto, sin entremezclar temas.
- No se enfade si la gente no está de acuerdo.
- No trate de hacerse el gracioso, sobre todo si no lo es.
- No se burle de los demás asistentes.
- No deje que la reunión se atasque.
- No consienta que se produzcan enfrentamientos personales.

3. LOS GRANDES DESAFÍOS DEL COORDINADOR DE LA REUNIÓN

Uno de los mayores desafíos que enfrenta el coordinador de una reunión, es el de saber actuar en situaciones imprevistas que crean tensiones durante la reunión y en la vida misma del grupo. A ellas dedicaremos algunas consideraciones más amplias.

3.1. Saber actuar ante los hechos emergentes

Algunos analizan y hacen consideraciones sobre los grupos humanos, concibiendo su organización y funcionamiento conforme al modo de ver la realidad que heredamos de la ciencia clásica: hay un orden y en ese orden se expresan las tendencias o fenómenos generales. Esto es parcialmente cierto; también existe el desorden expresado en emergentes no esperados, que surgen de la misma dinámica de la reunión o de la vida del grupo.

Esta manera de concebir las reuniones y los grupos limita al coordinador/animador y también a los miembros del grupo en su capacidad de adaptarse inmediatamente a las situaciones no previstas que modifican la línea de actuación para conseguir los objetivos grupales (o simplemente de una reunión en concreto). Muchos animadores o coordinadores de grupo preparan las reuniones o el trabajo grupal con la mayor seriedad y responsabilidad posible, pero cuando por cualquier circunstancia las cosas no marchan como ellos pensaban, se quedan sin saber qué hacer y no saben a qué atenerse. Cuando esto ocurre, difícilmente se puede reorientar la reunión para que pueda ser productiva y gratificante. Siempre un animador o coordinador de una reunión corre el riesgo de quedar desbordado por lo que acontece imprevistamente en el grupo. Pero casi siempre tiene la posibilidad de encarrilar la reunión hacia el logro de los objetivos que la misma se propone. Para ello, más que recomendaciones prácticas (como hicimos en los párrafos anteriores), lo que aquí aconsejamos es estar preparado para que ello acontezca. Muchos acontecimientos en la vida de un grupo o en una reunión son imprevistos, pero no por ello imprevisibles.

Aunque inesperados, estos hechos emergentes e imprevistos contribuyen a la vida de todo grupo o institución. Es decir, siempre se han de dar hechos de este tipo, salvo en un grupo o institución totalmente dominada o amorfa. Los hechos emergentes son una forma «normal» de funcionamiento de grupos e instituciones, aunque ellos sean por definición lo inesperado, lo aleatorio, lo emergente. Más aún, es necesario tener presente que a fines del siglo xx (y probablemente de manera más acentuada en nuestro siglo), cada vez existen menos posibilidades de prever los cambios.

Desde un punto de vista operativo y práctico —que es lo que interesa en este libro— de lo que se trata es de saber actuar en esas circunstancias para asegurar el funcionamiento del grupo o de la reunión, de cara al logro de sus objetivos. Para ello hay que tener una cierta comprensión teórica de las implicaciones de estos procesos. Veámoslo en sus aspectos sustantivos: los hechos emergentes no sólo se dan o se producen, sino que retroactúan sobre el funcionamiento de la totalidad (grupal o institucional) y de los individuos componentes de la misma. Lo que en el modo de vida de un grupo o durante una reunión aparecía como algo más o menos seguro y estable, se transforma, como consecuencia de un hecho emergente de cierta magnitud, en algo inseguro e incierto. Esto, a su vez, retroactúa sobre la dinámica misma del grupo o reunión, creando nuevas situaciones, circunstancias y posibilidades, y se nutre de un proceso de ciclo o circularidad, que nunca se sabe claramente a qué conduce.

El hecho emergente, que por definición es el que altera la «normalidad» y desata un nuevo proceso, no necesariamente ha de ser de signo negativo. El antagonismo y el desorden tienen potencialidades para acceder a un nuevo nivel de calidad, tanto en el funcionamiento del grupo, como en las relaciones interpersonales. Lo emergente puede gestar nuevas situaciones, de avance o de retroceso; de desarrollos superiores o de crisis profunda (caos, ruptura, etc.). No sólo las propuestas creativas pueden mejorar el funcionamiento del grupo; a ello pueden contribuir también los conflictos.

Toda teorización sobre grupos (y sobre las organizaciones), debe incorporar el desorden (lo emergente), el conflicto, como un elemento que hace a la vida misma del grupo u organización. Digamos a modo de síntesis: todo grupo y toda organización es un conjunto complejo, ambivalente, en el que se da la cooperación y el antagonismo, el orden/organización/cohesión y el desorden/dispersión/ruptura.

Y en lo tocante a los hechos emergentes disfuncionales (que son posibles y que debemos dejar de considerar como inesperados), el problema es: ¿hasta qué límites un grupo u organización es capaz de resistir el desorden y los conflictos? En la práctica ésta no es una cuestión baladí. Un error de cálculo en este punto puede conducir a la desaparición del grupo o la ruptura de la organización. Mientras el consenso y la cooperación y el orden/organización ganan terreno al conflicto y al desorden, el grupo u organización pueden continuar funcionando. Cuando esto no se logra, la ruptura es inevitable y, a veces, necesaria. Recordemos de paso, y a propósito de lo que acabamos de decir, que la unidad no es un fin en sí misma. A veces la ruptura puede ser más productiva y más humana que el continuar en una situación que no permite avanzar en el logro de los objetivos propuestos y que, a la vez, es despersonalizante e ingrata.

3.2. Saber manejar los conflictos y las situaciones de tensión y saber destrabar las situaciones de bloqueo

Se trata de tres cuestiones diferentes y con incidencias igualmente diferentes en la vida de un grupo u organización y en el desarrollo de las reuniones. En el primer caso, se trata de una forma de relación social en la que los individuos o grupos contienden entre sí; en el segundo caso, se hace referencia al malestar psicológico que puede existir en el interior de un grupo; y en el tercero, a situaciones de inmovilización del grupo o a una cierta inmovilización al proceso que se lleva a cabo en una reunión.

a) Sugerencias prácticas para abordar los conflictos

Existen responsables de organizaciones que consideran que éstas marchan bien cuando no se producen situaciones conflictivas. También, entre los educadores, trabajadores sociales y animadores, hay quienes consideran que un grupo funciona bien porque no aparecen situaciones problemáticas. No cabe duda de que los conflictos, en general, afectan a la productividad grupal y a la satisfacción de sus miembros, puesto que rompen el equilibrio necesario para el funcionamiento del grupo o de la reunión. Pero la inexistencia de todo tipo de conflicto o de tensión puede significar que el grupo u organización está más o menos moribundo, o que sus miembros están anquilosados, o que han caído en el conformismo o fatalismo total.

La existencia de tensiones y conflictos dentro de las organizaciones es algo «normal»; de ordinario, el ámbito en donde suelen expresarse es en las reuniones. Aceptada la «normalidad» de la emergencia de conflictos, el problema que tenemos que resolver, en la práctica, es el de la postura que adoptaremos frente a ellos. Para esto, necesitamos tener una cierta comprensión de este fenómeno que se da en casi todos los procesos de interacción entre individuos. Una situación conflictiva consiste básicamente en un enfrentamiento de intereses, de roles, de diferentes percepciones de la realidad, por discrepancias en los procedimientos o por diferencias de personalidad que se dan entre individuos.

Los conflictos pueden ser **explícitos** (esto ocurre cuando estallan o emergen) o bien **latentes** u **ocultos** (aparecen algunos síntomas, pero se mantienen ocultos). En uno y otro caso, inciden en el funcionamiento del grupo y organización o están presentes en la «agenda oculta» de las reuniones. Cuando aparece un conflicto lo primero que hay que hacer es averiguar sus causas.

En general se distingue entre conflictos **sustantivos** (desacuerdos en cuanto a objetivos, medios, procedimientos, etc.), que objetivamente son motivo o causa de tensiones y conflictos **afectivos** (diferencias de personali-

dad o de roles, desacuerdos en cuanto a los valores sustentados, etc.), en estos, la enemistad es causa y efecto de los mismos. Mientras que los conflictos sustantivos afectan a la tarea, los conflictos afectivos inciden sobre el clima y la cohesión grupal o institucional, o bien en la marcha de las reuniones. La mezcla de ambos conflictos puede agravar seriamente el funcionamiento de un grupo o de una organización. La variedad de conflictos que se presentan en el ámbito organizacional puede resumirse en el siguiente cuadro de Marina Tomás Folch y Xavier Gimeno Soria.¹¹

Según su naturaleza Según los elementos que intervienen	Clasificación de conflictos organizativos								
	Sustantivos				Afectivos				
	Objetivos diversos	Medios diversos	Objetivos superiores	Funciones solapadas	Diferencias personales	Valores diversos	Ejercicio de roles	Ejercicio de funciones	Comunicación subyugación
Intrapersonales									
Interpersonales									
Entre persona y grupo									
Entre persona y organización									
Entre grupo y organización									
Entre organización y organización									

Frente a los conflictos que emergen en los grupos y en las reuniones no hay que ser catastrofistas, pero tampoco hay que tomarlos a la ligera: tenemos que encontrar la forma de solucionarlos. El primer paso es detectar las causas y sentimientos que los producen. Existiendo diferentes causas de conflictos (como ya se explicó), habrá diferentes formas de solucionarlos.

Explicitada la o las causas, hay que optar por algunos de los procedimientos que la experiencia ha demostrado que pueden ayudar a la resolución de conflictos. Suelen señalarse los siguientes:

¹¹ FOLCH, Marina y GIMENO, Xavier, *La resolución de conflictos*, Madrid, MEC, 1993.

- **Negociación** entre las partes: los intereses en conflicto se regatean, buscando un acuerdo mínimo aceptable para todos. Se compatibilizan las diferentes posiciones, buscando un punto medio. No siempre es una solución de fondo, pero, de ordinario, es la solución más rápida. En ciertas ocasiones, la negociación exige de la mediación (alguien que actúa entre las partes en litigio).
- **Persuasión**: se trata de convencer con argumentos, partiendo del supuesto de que los objetivos básicos son compartidos por las partes en conflicto y de que los desacuerdos son por cuestiones secundarias o accesorias.
- **Arbitraje**: es una forma de resolver el conflicto, recurriendo a una o más personas que actúan como árbitros. En este caso, para que el conflicto quede superado, es necesario que el árbitro sea aceptado por ambas partes y, luego, que lo resuelto en el arbitraje sea aceptado.
- **Solución del problema**: este procedimiento es utilizado especialmente para la solución de conflictos de carácter individual. Lo sustancial consiste en el esclarecimiento de la situación que produce el conflicto, para buscar la solución posible entre los contendientes.

b) Manejar situaciones de tensión

Las situaciones tensas producen malestar psicológico dentro del grupo y en el desarrollo de la reunión. Éste puede ser producido por causas muy diversas: problemas interpersonales o de camarillas, uso de procedimientos inadecuados por parte del coordinador o animador del grupo, problemas psicológicos de algunos miembros del grupo que asumen, normalmente, actitudes obstruccionistas, etc. Éstos, y otros problemas similares, se pueden solucionar haciendo aflorar o analizando la causa de las tensiones; en otros casos, habrá que pedir a los más agresivos que expliquen su conducta, o bien, si éste es el caso, modificar la forma de actuación o los procedimientos utilizados por el coordinador del grupo.

c) Para destrabar las situaciones de bloqueo

Los bloqueos en el grupo, o en los miembros de éste, son problemas de otra naturaleza. Se produce un bloqueo en el funcionamiento de un grupo cuando la mayoría, o la totalidad, de los miembros se mantienen silenciosos o apáticos. O el tema que se trata no interesa o el conductor es muy absorbente, o la gente está muy tensionada por problemas ajenos o propios de la reunión. En algunos casos habrá que relajar el grupo, en otros habrá que provocarlo para que intervenga; y, en ciertas circunstancias, se tendrán que utilizar procedimientos adecuados para motivar y dinamizar a la gente en la reunión.

LOS 16 «NO» PARA DIRIGIR UNA REUNIÓN

- 1.** No tratar de dominar el pensamiento de los participantes.
- 2.** No deformar lo dicho por uno de los interlocutores o hacerle decir lo que no ha dicho.
- 3.** No decir a uno de los presentes que está equivocado, si acaso, hacerlo decir a los demás.
- 4.** No decir a los presentes todo lo que tendrían que hacer, tiene que estimular a que lo hagan.
- 5.** No hacer preguntas directivas: decir «¿Consideran?» en vez de «¿No consideran?».
- 6.** No presentar un nuevo tema a tratar o un argumento de una manera demasiado rápida que impida a los participantes seguirlo.
- 7.** No entrar en discusiones directas y personales con uno o más participantes de la reunión.
- 8.** No poner en ridículo ni ironizar la posición o los argumentos de otro.
- 9.** No tomar las razones de nadie en contra de los demás (tratar de salvar a una persona, no de vengarla).
- 10.** No exponer; preguntar más bien que enseñar.
- 11.** No ser demasiado hablador; la economía de palabras ha de ser característica de un buen coordinador.
- 12.** No tomar una actitud de autoridad o de experto, ni sugerir soluciones sin que el problema sea considerado por los participantes.
- 13.** No permitir que nadie monopolice la discusión o el tratamiento de los temas.
- 14.** No dejar que los participantes pierdan demasiado tiempo en discutir sobre puntos del todo obvios o ajenos a los propósitos de la reunión.
- 15.** No dejar pasar nunca la hora; iniciar y terminar con la mayor puntualidad posible.
- 16.** No hablar, si no es completamente indispensable, salvo las intervenciones que son propias de las tareas de coordinador.

Capítulo Cuarto

CÓMO HACER REUNIONES PRODUCTIVAS Y GRATIFICANTES



¿Cómo hacer reuniones productivas y gratificantes?... Ésta es la cuestión que nos ocupa y nos preocupa en este capítulo. Pero es, sobre todo, una cuestión que inquieta a todos aquellos que tienen alguna responsabilidad en el ámbito de la acción social, cultural y pedagógica. Parecida preocupación existe en el ámbito empresarial y en las organizaciones no gubernamentales, como asimismo en todas las instituciones en las que se quiere aprovechar el tiempo dedicado a las reuniones.

El trabajo en las organizaciones requiere que una parte de nuestro tiempo esté ocupado en realizar reuniones. Aún la simple vida de convivencia no nos exige de participar en este tipo de encuentros con otras personas. Resulta evidente que el saber hacer reuniones más vivas y eficaces y que sus objetivos se alcancen lo más plenamente posible, se convierta en una necesidad insoslayable. Hay que saber aprovechar esta herramienta de trabajo y de comunicación a la que dedicamos tanto tiempo y esfuerzos. Este capítulo, como parte sustancial del libro, está centrado en las formas y procedimientos y, en especial, el espíritu con que se ha de actuar, para realizar reuniones de trabajo productivas y gratificantes.

Hoy en todas las organizaciones, instituciones, sindicatos, empresas, escuelas, universidades, etc., se realizan múltiples y variadas reuniones. En la sociedad moderna, muchas personas deben participar en numerosas reuniones. Ahora bien, si tenemos en cuenta este enorme gasto de energía y de tiempo, vale la pena detenerse a reflexionar y a estudiar los medios y procedimientos técnicos para que las reuniones sean productivas y gratificantes... En este capítulo nos vamos a referir básicamente a las reuniones de trabajo, de ahí que comencemos a explicar los objetivos de las técnicas que se utilizan en este tipo de reuniones. Recordamos que existen otros tipos de reuniones; según la naturaleza y propósito de las mismas, serán las técnicas utilizadas. Sin embargo, cualquiera sea el tipo de reunión y cualquiera sean las técnicas utilizadas, existen algunos aspectos que condicionan el buen funcionamiento de toda reunión y el logro de sus objetivos.

1. ASPECTOS SUSTANCIALES DE LAS TÉCNICAS DE REUNIONES DE TRABAJO

Para mejor alcanzar los propósitos de las reuniones de trabajo es necesario lograr un grado adecuado de participación, eficacia, productividad, integración, amistad y creatividad entre los miembros de un grupo de trabajo, con el fin de tomar decisiones y resolver problemas. Consideremos brevemente cada uno de los aspectos sustanciales que han de caracterizar las reuniones de trabajo.

Participación: mediante el uso de estas técnicas se procura que todos los miembros del grupo participen activamente, interviniendo directamente en el proceso de resolución de problemas y toma de decisiones. Esta participación tiene que tener con una connotación fuertemente positiva, es decir, que provoque ideas y propuestas y que conduzca a la acción.

Eficacia: la complejidad de los problemas y la interdependencia de factores de diversa índole reclama el trabajo en equipo bien organizado, de modo que puedan aprovecharse al máximo no sólo las potencialidades de todos y de cada uno, sino también la concurrencia simultánea de capacidades o efecto sinérgico del trabajo conjunto.

Productividad: las reuniones de trabajo tienen que ser productivas con relación a los objetivos que se proponen, es decir, tienen que producir soluciones y decisiones que es lo propio de este tipo de reuniones.

Integración: a fin de que se vaya logrando de manera paulatina un modo de pensar y de actuar que exprese un espíritu de equipo. Esto no significa de ningún modo uniformidad, ni una limitación del pensamiento, opiniones u opciones personales de cada uno de los participantes de la reunión. Dentro de la diversidad es posible lograr zonas de acuerdo mínimas que permitan trabajar de manera integrada.

Amistad: la existencia de un clima de amistad entre los miembros de un grupo hace que las reuniones sean gratificantes, ayuda a mejorar las relaciones humanas y, consecuentemente, favorece el rendimiento grupal. El tono y contenido emocional de una reunión influye decisivamente en sus resultados. A la creación de este clima, contribuye el saber comunicarse adecuadamente y el desarrollo de la capacidad empática en cada uno de sus miembros.

Creatividad: la creatividad de una reunión de trabajo se pone de relieve en la capacidad de hacer propuestas operativas y realizables, creando para ello un espacio y procedimientos adecuados para la creación colectiva. Para esto último, en cada participante de la reunión, debe de existir una actitud y un pensamiento abierto a la complementariedad.

* * *

Las investigaciones realizadas en el campo de la psicología social (de manera particular los desarrollos teóricos de la dinámica de grupo) y las diferentes prácticas de intervención socio-educativa y terapéutica en el ámbito de los grupos, han permitido establecer un cuerpo de normas prácticas o «conocimientos aplicados», útiles para mejorar el funcionamiento de los mismos y, consecuentemente, de las reuniones. Esta dimensión operativa de la aplicación de conocimientos y de prácticas sistematizadas, trata de cuestiones instrumentales que pueden ayudar a que la actividad de los grupos sea más productiva y más gratificante.

En las consideraciones desarrolladas en el capítulo segundo, intentamos presentar un marco teórico-conceptual acerca de lo que necesitamos saber so-

bre los grupos. Tratamos de mostrar de algún modo qué es lo **que pasa** en la dinámica y proceso de los grupos humanos. Ahora procuraremos responder a la cuestión de **cómo hacer** para que los grupos funcionen bien y las reuniones sean eficaces. No se trata de proporcionar recetas, sino pautas de actuación cuya utilidad fue revelada por múltiples experiencias. Estas recomendaciones son de diferente índole. En general, se corresponden y articulan dialécticamente con los aspectos teóricos que presentamos en el capítulo dos. Sus implicaciones prácticas para el mejoramiento del funcionamiento de los grupos, y de las reuniones en particular, lo desarrollamos en esta parte del libro.

La aplicación de la técnica de reuniones de trabajo comporta tres momentos, cada uno de los cuales con sus tareas específicas:

El antes...

la preparación de la reunión

- convocatoria en tiempo oportuno
- temario
- preparación material de la reunión
- convocatoria

El durante...

la realización de la reunión

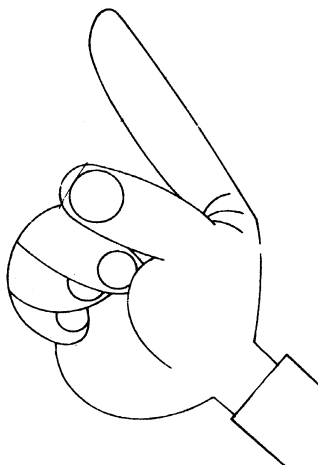
- acogida
- inicio reunión
- presentación cuestiones
- diálogo o discusión
- animación de la reunión
- utilización del método analítico
- final de la reunión

El después

las actividades posteriores

- realización de lo acordado

Los momentos y fases de las técnicas de reuniones de trabajo



2. EL ANTES. LA PREPARACIÓN DE LA REUNIÓN

Si tenemos en cuenta el tiempo que le dedicamos a las reuniones y la cantidad de personas que participan de las mismas, vale la pena considerar la importancia que reviste el prepararlas adecuadamente.

¿Cómo se prepara una reunión? Antes de responder a esta cuestión vamos a decir algo que es evidente (hasta diría obvio), pero que no siempre se tiene suficientemente en cuenta: las reuniones hay que prepararlas y hay que prepararlas bien. Es una irresponsabilidad convocar una reunión sin saber bien lo que se va a tratar. Y, antes de ello, hay que saber si la reunión es necesaria o si se pueden alcanzar los objetivos propuestos mediante su realización por otros procedimientos más simples.

Ahora bien, **¿en qué consiste la preparación de una reunión?** La práctica —y la reflexión teórica que se ha hecho sobre ella— ha puesto de relieve la necesidad de atender a cuatro cuestiones principales:

- Establecer los objetivos y motivos de la reunión expresados en un temario, orden del día o plan, de discusión.
- Preparar el material o documentación destinado a la reunión.
- Realizar la convocatoria en tiempo oportuno.
- Ayudar a crear una buena atmósfera y dinámica grupal, teniendo en cuenta:
 - *el entorno físico* o aspectos materiales del medio ambiente
 - *el entorno psicosocial* que favorece las relaciones interpersonales
 - *la forma de iniciar la reunión*

Los dos primeros factores están íntimamente interrelacionados; se condicionan recíprocamente. Todos los miembros del grupo, en mayor o menor medida, pueden contribuir a favorecerlo. La forma de comenzar la reunión depende de manera particular (aunque no exclusiva) del coordinador o animador del grupo.

2.1. Establecer los objetivos y motivos de la reunión

Toda reunión se realiza para algo; debe tener un objetivo bien definido. Pensada la finalidad que se pretende alcanzar, cabe plantearse otra pregunta: ¿este propósito no podría alcanzarse por otro medio que no sea una reunión?... A veces, al formularnos esta pregunta, se pone en evidencia que lo

propuesto puede alcanzarse por otros medios. Así, por ejemplo, en vez de hacer una reunión informativa, ésta puede suplirse por una circular u otro procedimiento similar. Si hay tensiones en el grupo, en lugar de una reunión formal para mejorar el clima de trabajo, puede efectuarse una comida, un paseo o algo similar.

Cuando efectivamente existe la necesidad de hacer una reunión, hay que establecer claramente cuáles son sus objetivos, de esos objetivos se derivan los temas o problemas para tratar (no hay que confundir los objetivos con los temas o problemas). De ello surge el temario, orden del día o plan de discusión.

En esta tarea previa está la base del éxito de toda reunión. Y esto, por una razón de elemental sentido común: los que van a participar en una reunión deben saber a qué van. Sin embargo, no basta que el temario haya sido preparado y dado a conocer con suficiente anticipación: los que van a participar en la reunión tienen que haber pensado los temas a tratar a fin de evitar las improvisaciones, los comentarios superficiales y las decisiones apresuradas. Hay que disponer de un tiempo para formarse un juicio u opinión personal sobre las diferentes cuestiones que se van a tratar.

2.2. Preparar el material o documentación destinado a la reunión

No basta con elaborar una agenda de trabajo y hacer una convocatoria adecuada en tiempo y forma, también hay que preparar el material y documentación que se ha de utilizar en la reunión.

Aunque la **preparación de los documentos** no siempre es absolutamente necesaria, en muchas reuniones el disponer de documentación para presentar y entregar a los participantes, facilita y mejora notablemente su calidad. Hay dos tipos principales de documentos:

- Los documentos de trabajo destinados a los participantes (que conviene entregar con suficiente anticipación para que puedan ser leídos y, en los casos que sea necesario, estudiados).
- Los documentos que el coordinador, o alguno de los participantes, ha de presentar durante la reunión (estadísticas, informes, gráficos, diapositivas, etc.).

2.3. Realizar la convocatoria en tiempo oportuno

La convocatoria es el aviso previo, generalmente por escrito, que hace saber del orden del día y agenda. Tiene que hacerse con suficiente antelación, escogiendo día y hora oportuna. Comporta de ordinario dos tipos de información:

- fecha, lugar, hora y duración prevista de la reunión;
- orden del día; eventualmente detallando los puntos fundamentales sobre los que se tomarán las decisiones; esto debe ser anunciado en términos claros y precisos, sin equívocos en cuanto al tema y al objetivo.

En algunos casos con la convocatoria se envían a los participantes algunos documentos, para que puedan estudiarlos y vayan a la reunión con pleno conocimiento de lo que se va a tratar, y hayan podido formarse un juicio u opinión personal sobre los temas a considerar.

Si una vez recibida la convocatoria, los miembros del grupo no preparan la reunión, reflexionando sobre las cuestiones que se van a tratar, estudiando sus intervenciones, etc., la técnica de reuniones de trabajo pierde muchas de sus potencialidades. Ninguna reunión de trabajo da sus mejores frutos, si la gente asiste a ella improvisando el tratamiento de los temas.

Según sea la naturaleza del público o el tipo de reunión, la convocatoria será única o repetida. En determinadas circunstancias la convocatoria puede ser escrita y hablada. El anuncio escrito puede hacerse por nota (es lo más corriente), adjuntando documentación (cuando así corresponde). También puede hacerse anunciando la reunión en un cartel. Esto sólo suele hacerse para reuniones eventuales y de carácter especial por la índole de los temas que se deben tratar.

El otro aspecto que hay que considerar es: ¿para cuándo programar la reunión?, es decir, en qué fecha realizarla. No todos los días, ni todas las horas son oportunas. Hay que elegir un día y hora en la que todos los miembros puedan participar. Para ello, quien la convoca debe conocer la disponibilidad de tiempo de la gente. En cuanto a los días, descontados los feriados, hay que evitar los puentes y los fines de semana. Se han de excluir aquellos días en que, normalmente, hay algún acontecimiento (por ejemplo, deportivo/televisivo) que es seguido por mucha gente. Respecto de la hora, si se trata de gente que trabaja en una institución u organización y la reunión es parte de su trabajo, conviene que la reunión se realice a primera hora de la mañana. Si la reunión se realiza después de una jornada de trabajo, hay que realizarla por la tarde o por la noche. En estos casos, hay

que contar con el cansancio de quienes participan; tiene que ser ágil y no puede ser muy prolongada.

Por último, es de gran importancia que la convocatoria se haga con suficiente anticipación para que los participantes prevean el tiempo que deben disponer. Y, lo repetimos una vez más, toda reunión debe tener hora de comienzo y de final. En general cabe aconsejar que las reuniones no superen las dos horas y cuarto. Si tienen mayor duración, debe preverse un descanso de diez o quince minutos. Esto puede parecer perder el tiempo, pero si no se hace, es bastante probable que se pierda más tiempo con divagaciones inoportunas o repeticiones, a causa del cansancio de la gente.

2.4. Ayudar a crear una buena atmósfera y dinámica grupal

Esta cuarta cuestión a tener en cuenta en la preparación de la reunión, consiste en considerar los factores del entorno físico y del entorno psicosocial (o personal) que son condicionantes de la conducta individual y grupal. En cuanto tales (nos referimos a los entornos), pueden ayudar o no a crear una atmósfera y dinámica grupal propicia para realizar una buena reunión. A esos dos factores se ha de añadir un tercero: el modo de iniciar las reuniones.

a) El entorno físico

El lugar donde se realiza la reunión y las condiciones materiales influyen positiva o negativamente en la determinación de la atmósfera y dinámica grupal y, por consiguiente, en la productividad y eficacia de las reuniones. Este ambiente físico es configurado por el tamaño y forma del local con relación al número de participantes, la disposición de los asientos, la iluminación, la ventilación, etc. Veamos algunos de estos factores condicionantes.

La dimensión del local en relación con el tamaño del grupo condiciona la forma de ocupar el espacio e incide en las conductas y actitudes individuales y grupales. Como es obvio, es necesario que haya una adecuación entre las dimensiones del local y el tamaño del grupo. Cuando se trata de establecer un ambiente físico que ayude al funcionamiento del grupo, es importante recordar que el lugar debe ser acorde con la dimensión del grupo y con la finalidad del mismo, o de la reunión que realiza. Si ésta es de mero entretenimiento o placer, el ambiente físico debe ser propicio al esparcimiento, la animación y la cordialidad. Si la finalidad es la resolución de problemas, o toma de decisiones, es evidente que todo lo que rodea a la reunión ha de contribuir a la efectividad de tal propósito.

Hay dos situaciones extremas en las que el rendimiento y atmósfera grupal pueden ser gravemente alterados:

- Un local demasiado grande en donde el grupo está como perdido en el espacio, genera la sensación de «grano de arena en el desierto». Si, además, la distancia física entre los miembros del grupo es demasiado grande, se reducen la comunicación y la participación.
- Un local cuyo espacio disponible es demasiado pequeño con relación al número de personas, produce un hacinamiento que algunos denominan la sensación de «latas de sardinas». Es importante atender a los requerimientos mínimos de espacio ya que el «apretujamiento» no favorece las interacciones, pues obliga a los miembros del grupo a preocuparse por los problemas de la comodidad física, sin poder concentrarse en las tareas del grupo.

La disposición de los asientos o sillas también incide en el nivel y calidad de las interacciones. El sentarse en un esquema circular o elíptico donde cada uno puede ser visto y ninguna persona esté en una posición física dominante con relación a los otros (o por el contrario, marginada físicamente), ayuda a crear un ambiente amigable, informal y permisivo. Sobre todo facilita la comunicación y el diálogo, tanto mejor si existe una cierta cercanía física entre los integrantes del grupo y la disposición de las sillas evita la formación de corrillos o que algunos queden individualmente alejados del grupo.

La iluminación, la temperatura y la ventilación o aun la falta de atractivo de la pieza o sala donde se realiza la reunión, son factores que contribuyen de manera favorable o desfavorable al buen funcionamiento de la reunión. Una reunión que se realiza en un ambiente cargado de calor o de humo después de un cierto tiempo produce embotamiento mental. Como consecuencia de ello, la gente se vuelve más intransigente y tiene una mayor propensión a volverse irascible, con los inconvenientes que ello supone para el buen funcionamiento del grupo.

□ Los aspectos materiales del medio ambiente

Hacen referencia a una gran variedad de cosas, desde las más pedestres, como disponer de bebidas (agua, café, jugos, refrescos, etc.), sillas y mesas adecuadas, hasta los elementos técnicos que se pueden utilizar como ayudas o apoyos visuales.

En efecto, en las reuniones se podría emplear una amplísima gama de instrumentos y equipamientos técnicos que ayudarían a mejorarlas notablemente. En toda reunión es recomendable el uso de la pizarra o mejor del

rotafolios o papirógrafo. La pizarra o el rotafolios son instrumentos muy útiles en las reuniones porque sirven para:

- fijar la atención sobre el tema o cuestiones en debate, atrayendo la atención visual sobre lo que se habla, centrando la discusión y evitando la dispersión;
- dar mayor relieve a cuanto se discute, al mismo tiempo que sitúa cada intervención en el conjunto y en la progresión de la discusión;
- facilitar que sigan la reunión quienes son más lentos para captar los temas;
- permitir tomar notas con más facilidad;
- actuar como una especie de secretario o acta visual de lo que se va discutiendo, o si se quiere, como «memoria grupal» disponible a la vista de todos los participantes.

El uso del rotafolios es mejor que la pizarra, ya que permite conservar lo que se escribe y hacer referencia a ello con sólo volver las hojas cuando sea necesario. El uso de rotuladores de diversos colores y grosores permite al observador captar más fácilmente lo expuesto y ayuda a que las reuniones estén más centradas en el tema objeto de la misma.

□ **Otros accesorios que podrían utilizarse**

Entre los medios o instrumentos que pueden utilizarse como apoyo, podemos señalar los siguientes:

- rotafolios
- *block* de papel
- pizarras
- pizarras de fieltro
- pizarras magnéticas
- «velleda»
- proyector de diapositivas
- retroproyector proyector de cuerpos opacos
- magnetófonos
- vídeo
- televisión de circuito cerrado.

Desde otra perspectiva también podemos considerar los diferentes tipos de materiales que pueden utilizarse como apoyo, tales como:

- gráficos (manuales, folletos, guías didácticas, cartillas, etc.)
- visuales (dibujos, fotografías, gráficos)
- orales (cassettes, discos, emisiones radiofónicas, etc.)
- audiovisuales (montajes audiovisuales, etc.).

Cabe tener en cuenta que los instrumentos utilizados y los materiales son sólo medios de apoyo. Tienen, pues, un carácter complementario y auxiliar con el fin de facilitar y estimular la actividad y participación de la gente.

b) El entorno psicosocial

Se trata del entorno resultante de las relaciones interpersonales. Si bien es cierto que las características personales de cada uno de los miembros del grupo influye en la configuración del entorno psicosocial, aquí nos vamos a referir a aquellos aspectos que, al margen de las características de personalidad, inciden en el ambiente grupal. Cuando un grupo de personas se encuentra y trabajan juntas, ya no se comportan sólo como unidades individuales, sino que responden como un todo colectivo a la atmósfera grupal prevaleciente.

En los grupos con una atmósfera cálida, permisiva, amistosa y democrática, parece haber mayor activación para trabajar y mayor satisfacción. Consecuentemente, los individuos y el grupo son más productivos. Además hay menos descontento, menos frustración, menos agresión. Hay más compañerismo, cordialidad, cooperación y «sentimiento de nosotros». También parece haber más pensamiento individual; más facultad creadora y mayor motivación.

Este clima de amistad puede ser ficticio (creado por manipulación de un animador que domina la dinámica de grupos), pero esto no conduce a nada serio y duradero. El clima de amistad debe ser sincero, auténtico, apoyado en la profunda convicción del valor de todo hombre y en el respeto honesto a los puntos de vista de los otros. Junto a esa creencia y actitud básicas, los miembros del grupo deberán desarrollar una sensibilidad social hacia el grupo y, de manera especial, hacia sus integrantes.

Ante todo, hay que crear un sentimiento de igualdad y reducir toda forma de intimidación. Ese sentimiento y todo lo que ayude a sentirse en un plano de igualdad, contribuye a aumentar la efectividad del grupo. Por el contrario, todo lo que intimide o cree sentimientos de desigualdad entre los miembros de éste reducirá la productividad (participación, relaciones interpersonales, etc.) y el deseo de estar en el grupo.

Hay muchas maneras de contribuir a dar sensación de igualdad, desde la disposición de los asientos (a lo que ya hicimos referencia), hasta el uso del nombre de pila en lugar del apellido y la exclusión de títulos o jerarquías al dirigirse a los distintos miembros del grupo.

Así, por ejemplo, el clima permisivo y la informalidad ayudan a crear un clima en el que la gente se siente cómoda, lo que permite obtener una

más satisfactoria resolución de problemas, o al menos, un trabajo productivo. Naturalmente, un exceso de falta de formalidad puede llevar a la trivialidad y frivolidad a la hora de tratar los problemas.

También la indumentaria, siendo informal —salvo que la índole de la reunión exija otra cosa—, ayuda a crear un sentimiento de igualdad. Si el ambiente es tieso, duro, ceremonioso, conviene transformarlo en uno más distendido, invitando por ejemplo a que los miembros del grupo «se pongan cómodos» (se aflojen la corbata o se la quiten, que se queden en mangas de camisa, etc.).

Existe otro aspecto del entorno personal, ligado al entorno físico, que casi nunca se menciona. Se trata de la distancia física entre los miembros del grupo; cuando éstos están físicamente lejanos o un tanto dispersos, es muy difícil lograr una buena interacción grupal. Para que el entorno personal ayude al trabajo grupal (o la calidad de una reunión), hay que procurar que la distancia física interpersonal sea adecuada para la interacción/comunicación entre todos los miembros del grupo. Esto no es igual para todos los grupos y en todas las circunstancias, pero es un aspecto importante a tener en cuenta.

Por último, cabe señalar que el tamaño del grupo es otro factor que influye en la posibilidad de lograr una verdadera dinámica interna. Es muy difícil lograr un diálogo ágil y espontáneo en el que participen todos los miembros del grupo, si éste está integrado por más de 12 personas. A partir de un número de miembros aproximado a esa cifra, es necesario introducir procedimientos más formales que hacen más lento el dinamismo interno del grupo.

c) Prepararse para participar en las reuniones

No sólo hay que preparar la reunión tal como lo hemos explicado. Ésta es una tarea propia de los organizadores de la misma. También hay que prepararse para participar de la reunión. Y esto es responsabilidad de cada uno de los miembros del grupo. Con frecuencia se asiste a las reuniones conociendo poco más que el orden del día, sin haber reflexionado sobre su contenido. O mejor dicho, sin haber preparado las propias intervenciones sobre los distintos temas. Acudir a las reuniones «en barbecho» es lo corriente. No es extraño, entonces, que haya sobreabundancia de frases tópicas y de improvisaciones. Ello es consecuencia de no haberse preparado para aportar ideas y propuestas fundamentales... Pérdida de tiempo y escasa productividad de las reuniones. Esto es, precisamente, lo que se quiere evitar con la técnica de las reuniones de trabajo.

3. EL DURANTE. LA CELEBRACIÓN DE LA REUNIÓN

Considerar una reunión tan sólo como un conjunto de personas que se reúnen con un propósito determinado, es una forma de no entender lo más profundo que ocurre en el funcionamiento de la misma. Una reunión está constituida por personas, cada una de las cuales llega con sus problemas, preocupaciones, sentimientos y objetivos personales. Y esas personas —al estar e interactuar juntas— establecen determinado tipo de relaciones interpersonales y asumen comportamientos en los que se mezclan la cooperación y el conflicto, el apoyo o el rechazo, las simpatías y las antipatías. Todo ello crea un clima psicosocial, donde el componente principal es de carácter afectivo.

Ya hemos planteado y respondido a la cuestión: ¿qué hacer y cómo hacer para crear un clima o ambiente de trabajo y de relaciones interpersonales lo más favorable posible? Ahora tenemos que avanzar en torno a una nueva cuestión: ¿cómo celebrar reuniones que sean a la vez productivas y gratificantes?

Para el logro de esos propósitos, en casi todos los tipos de reuniones conviene tener en cuenta algunas cuestiones básicas. No basta con contar con un buen animador, coordinador o facilitador del grupo. Es necesario utilizar procedimientos adecuados para que las reuniones sean productivas. Y estos procedimientos están condicionados o influidos por la forma de iniciar las reuniones.

3.1. Forma de iniciar la reunión

Un momento crucial en la creación de la atmósfera grupal, es la iniciación de la reunión. El éxito o fracaso de una reunión se puede predecir en los diez o quince minutos iniciales. La manera en que el coordinador, animador o líder presenta el tema, el tiempo que habla, el modo en el que habla (dogmáticamente o como quien está aprendiendo o buscando), cómo se dirige a los participantes y otras cuestiones afines, son factores que contribuyen a una buena (o mala) atmósfera grupal. No se trata de ser hipócritas o cursis, sino de crear —desde el inicio de la reunión— un clima psicológico que favorezca el desarrollo de la misma.

Lo fundamental, en el comienzo de las reuniones, es crear un clima adecuado para el logro de buenos resultados. Para ello hay que intentar:

- producir una pequeña distensión inicial con el fin de crear una buena disposición psicológica para el trabajo personal y grupal;

- esta distensión puede ayudar también a producir un «tránsito» real entre el «no estar» y el «estar en la reunión»;
- motivar suficientemente a los miembros del grupo, para que exista una voluntad de trabajo que lleve al logro de los objetivos de la reunión.

Hay que proponerse de manera expresa crear este clima favorable y esta buena disposición para el trabajo. Normalmente las reuniones se realizan como una actividad entre otras. El problema se agrava cuando la reunión se efectúa en un contexto de actividades y tareas que se llevan a cabo en un clima de cierta agitación que perturba el estado de ánimo. Cuando esto ocurre —y es frecuente que así sea en la vida moderna— la reunión no puede realizarse con suficiente calma y, en consecuencia, sin posibilidades de que los participantes de la misma se puedan concentrar adecuadamente para realizar un trabajo medianamente productivo.

A las reuniones cada participante llega con sus problemas, preocupaciones, intereses, estados de ánimo. Esto es normal. Pero cuando traspasan ciertos límites, todo esto actúa como «ideas parásitas» que dificultan «meterse» en las cuestiones propias de la reunión. Lo que hay que intentar (y esto no siempre se logra) es poner entre paréntesis esas preocupaciones antes de comenzar la reunión. Esto es lo que queremos decir con aquello del «tránsito» entre el «no estar» y «estar» en la reunión. Lo que aquí importa es que los que participan en la reunión se sitúen intelectual y psicológicamente en el tema o problema que se va a tratar.

3.2. La presentación de las cuestiones o temas a tratar

¿Quién hace la presentación de cada tema o cuestión? En principio puede ser el coordinador de la reunión o el que hace la propuesta del tema para discutir. Si lo hace el coordinador, es muy probable que la cuestión esté mejor presentada, pero si esto es lo habitual, el resto de la gente (del grupo u organización), no aprende a presentar los temas o cuestiones que deben discutir.

Sea quien fuere el que presenta los temas, tiene que hacerlo de manera adecuada. Para ello algunas recomendaciones pueden ser útiles:

- Comenzar planteando claramente de lo que se trata, delimitando con la mayor precisión posible el tema a tratar. Hay que evitar esas presentaciones que son un amontonamiento de ideas (a veces sólo de frases) y con las que nadie queda bien enterado de qué va el problema.

- Hacerlo de manera clara, concisa y comprensible para todos. Huir tanto de la retórica y la reiteración como de la esquematización y brevedad excesivas. Lo primero es un «rollo» y lo segundo no aclara lo suficiente.
- Si fuera posible, hacerlo también de manera atractiva e interesante, de modo que las personas que estén en la reunión, se sientan motivadas a participar activamente.
- No excluir el uso de apoyaturas visuales: un esquema presentado en un rotafolios (o simplemente una hoja fijada en la pared), gráficos y otras ayudas visuales contribuyen a fijar la atención y a circunscribir la cuestión que se trata.

3.3. Sobre la forma de dialogar o discutir

Una reunión por su propia naturaleza es sobre todo diálogo y discusión, o dicho más precisamente: una buena reunión es una **discusión dialogante**. Enfatizamos la idea de diálogo, porque dialogar es, ante todo, comunicarse bidireccionalmente (comunicar a otro y recibir comunicación del otro). La tarea de quien conduce, anima o coordina la reunión, es la de lograr una buena interacción-comunicación entre todos los miembros del grupo.

No cabe duda de que una discusión dialogante permite y potencia las decisiones colectivas enriquecidas por el aporte de todos, al mismo tiempo que facilita la creación por el esfuerzo conjunto. Pero para lograr esto, más que una cuestión técnica, hay que desarrollar una actitud vital-existencial de apertura al diálogo, lo que exige una fuerte dosis de empatía, en cuanto a capacidad de «sentir y comprender desde dentro del otro». Esta facilitación de la comprensión recíproca alienta el diálogo entre los miembros del grupo. El contraste de opiniones, llevado a cabo en un clima dialógico, asegura casi sin excepción que las decisiones o soluciones sean más racionales y más seguras e impliquen mucho más a los miembros del grupo en las decisiones que se tomen.

Este diálogo lleva a un mayor nivel de profundidad y calidad cuando existe la actitud y el pensamiento de complementación. Esto se logra cuando las aportaciones de cada uno se articulan e integran con las aportaciones de los otros. Se trata de escuchar a los otros y de asumir los aportes que hacen; o sea, integrar los aportes ajenos a los propios, y que lo que uno aporta sea asumido e integrado por los otros miembros del grupo.

Pero en un diálogo o discusión no sólo hay actitudes empáticas. En el calor del debate, cuando el tono emocional se eleva, existen situaciones

«antipáticas», es decir, de tensión y rozamiento. También pueden existir, anteriores a la reunión, tensiones soterradas y enfrentamientos personales no resueltos que afloran cuando los miembros del grupo están reunidos.

Ahora bien, conviene señalar que uno de los mayores errores u obstáculos para lograr un diálogo auténtico, es confundir un «desacuerdo» con una «agresión personal». Cuando una discusión se reduce a un ajuste de cuentas o a mutuas alabanzas, esta forma de proceder no ayuda a la resolución de problemas. En estos casos el diálogo es reemplazado por la polémica y la refutación, o al menos, está distorsionado por elementos irracionales... Dialogar es algo que todos tenemos que aprender.

Un diálogo auténtico no es un simple intercambio intelectual, es también una implicación existencial. Ahora bien, ¿cómo puede el animador de grupos conciliar estas dos dimensiones que parecen contradictorias: por una parte, obtener la máxima implicación existencial-emocional en cada una de las tareas del grupo; por otra, evitar reacciones emocionales que oscurezcan el razonamiento?... Sólo hay auténtico espíritu de grupo cuando todos los miembros están implicados psicológicamente en el grupo. Cada uno lo sabe por la experiencia vivida en los grupos a que pertenece. Pero si en el grupo prima la pura emocionalidad no se puede realizar una tarea productiva, y menos cuando se trata de un grupo de trabajo.

En cuanto a los aspectos formales para el diálogo o discusión dentro de un grupo, existen dos formas de proceder:

- el coordinador o moderador establece un turno de intervenciones concediendo la palabra por orden de petición; este método es bueno porque permite que hablen todos los que quieran y es el moderador quien introduce disciplina y orden en la discusión.
- para evitar que el procedimiento frene la espontaneidad, otra forma de proceder es que los miembros del grupo se moderen a sí mismos, sin necesidad de que se les conceda la palabra. Si el grupo funciona bien y tiene pocos miembros, esta forma de dialogar es más ágil y amistosa.

Frecuentemente el usar uno u otro procedimiento, depende del tamaño del grupo: a mayor número de miembros, mayor necesidad de procedimientos formales. Lógicamente, también influye el grado de madurez del grupo. Pero hay un aspecto que es central para la calidad del diálogo: es la calidad de la comunicación y la superación de las barreras que lo dificultan.

3.4. Lo que ayuda a mejorar la calidad de la comunicación y a superar las barreras que la dificultan

La calidad y las redes de comunicación en un grupo están influidas por las condiciones materiales, tal como explicamos cuando hicimos referencia a la atmósfera grupal. En este apartado nos vamos a referir a los aspectos más estrictamente psicológicos de la comunicación en el interior de los grupos, ya sea lo que mejora la comunicación, como también los obstáculos que la dificultan.

Los principios básicos de toda comunicación

Para una buena comunicación interpersonal dentro de un grupo, lo más importante es tener una actitud dialógica, lo que plantea básicamente dos exigencias principales:

- capacidad de escuchar al otro antes de responder; de analizar y discutir un problema o una realidad antes de juzgar o dar opinión, y
- capacidad de cuestionar y rectificar las propias posiciones o puntos de vista, cuando el otro o el grupo demuestran las insuficiencias del propio pensamiento.

Por otra parte, existen aspectos que también ayudan a mejorar la comunicación dentro del grupo:

- dirigirse al otro y otros de modo que se cree un clima favorable a la comunicación, tanto por la forma como por el fondo;
- lo que cuenta principalmente no es la emisión, sino la recepción del mensaje: hay que expresarse teniendo en cuenta a las otras personas;
- ser lo más simple, claro y concreto posible en el lenguaje;
- procurar ser objetivo en las intervenciones;
- tener alguna cosa que decir: hay personas que hablan para repetir lugares comunes que todo el mundo conoce o para llamar la atención sobre ellas y no sobre lo que dicen.

Barreras y obstáculos a la comunicación dentro de un grupo

Dentro de los grupos existe una serie de barreras que dificultan la comunicación. El coordinador de la reunión debe conocerlas para compensarlas y, si es posible, para eliminarlas.

Puede ser, por ejemplo, una barrera u obstáculo para la comunicación, la falta de claridad en las expresiones, la falta de coherencia en el lenguaje, la

verborragia, la incapacidad para concretar ideas y otras expresiones de parecida índole.

Sin embargo, la principal barrera es de tipo psicológico-emocional: se trata de la tendencia a criticar y reprobado las afirmaciones y conductas de otras personas. Esta propensión a encontrarle los «cinco pies al gato» en todo lo que los otros realizan, o hacer la interpretación más desfavorable de las conductas ajenas, constituye el más grave obstáculo para la comunicación.

Algunas sugerencias para superar los obstáculos en la comunicación dentro de un grupo

Si no superamos los obstáculos en la comunicación intragrupal, el rendimiento del grupo siempre será bajo. Hay que encontrar medios para superar estas limitaciones. Sugerimos algunos:

- Crear una atmósfera favorable a la comunicación: para ello hay que saber escuchar a los otros, respetarlos en lo que tienen de diferente, estar disponible para los otros, dar importancia al calor humano en el grupo, favorecer el diálogo en libertad, fomentar la sinceridad, etc.
- Comprender que, acerca de cada problema, no hay un solo punto de vista: además del nuestro hay otros que son diferentes; nadie posee toda la verdad. No sólo hay que respetar los otros puntos de vista, sino que también hay que enriquecerse con los aportes de los demás.
- No «encasillar» al otro en un «tipo fijo» de ser y hacer; hay que creer en sus posibilidades y potencialidades, estar dispuesto a recibir algo nuevo, distinto y, en algunos casos, hasta sorprendente del otro.
- En cada contacto con los otros, ser capaces de encontrar algo nuevo y positivo en la persona; saber esperar del otro y de los otros.

3.5. Lo que mejora la calidad de las reuniones

No basta que haya una actitud dialógica y una buena comunicación en el interior del grupo. Ello es lo básico y sustancial, pero hay otros aspectos o cuestiones puntuales que, si cada miembro del grupo participante en una reunión los tiene en cuenta, pueden mejorar notablemente el funcionamiento de la misma: estimular a los demás, ayudar a madurar al grupo, contribuir a crear el espíritu grupal, escuchar con atención, respetar las posturas discrepantes e intervenir constructivamente. Veamos cada uno de estos aspectos en particular.

a) Estimule a los demás

Pocas cosas ayudan más al crecimiento de los seres humanos que la consideración y reconocimiento que les damos. No hay que escatimar nunca los refuerzos positivos que resultan del estímulo y aliento que proporcionamos a los demás. ¿Cómo podemos estimular a los demás? Cuando alguien dice algo con lo cual usted está de acuerdo, haga alguna señal que exprese que comparte sus planteamientos. Aprenda a reconocer los aportes de los otros; esto estimula y ayuda a una expresión más libre. Las personas crecen cuando son estimuladas en lo que tienen de positivo.

Por el contrario, no deteriore la imagen del otro poniendo en evidencia su ignorancia o descalificándolo moralmente. No derrote a un compañero en una discusión; de lo que se trata es de buscar juntos, lo cual exige intercambiar puntos de vista, no vencer al otro en un debate.

No menosprecie a los más lentos, a los que intervienen menos. Tampoco menosprecie las contribuciones que le parecen sin importancia.

b) Ayude a madurar al grupo

La madurez personal y la madurez de un grupo (que nunca son plenas) suponen ante todo asumirse en lo que uno es (como individuo o como grupo) y aceptarnos en lo que somos. También la madurez se expresa en asumir la responsabilidad de los propios actos y de los compromisos adquiridos, en aceptar las consecuencias de la propia manera de actuar y en aprovechar las experiencias tanto positivas como negativas. ¿Cómo podemos ayudar a madurar a los miembros de un grupo y al grupo en cuanto tal?

Si la reunión va mal, proponga un paréntesis para examinar lo que está impidiendo el buen funcionamiento del grupo. No lo deje para criticar después de la reunión; eso no sirve para nada con relación a la reunión ya realizada, ni asegura mejorar las que se realizarán en el futuro.

Si usted estuviera muy por encima del grupo, ya sea por su conocimiento o por experiencia con relación al tema que se está tratando, no lo haga notar. No actúe como experto y menos aún asuma actitudes de sabelotodo. Pero si le consultan, realice todos los aportes posibles según sus conocimientos.

Durante el intercambio y análisis de los problemas, colabore para que todos los miembros del grupo tengan oportunidad de hablar y de expresarse. Haga preguntas, manifieste su interés de que se conozca la opinión de quienes no han hablado. Ayude a que todos expresen sus ideas; colabore a que los tímidos venzan sus bloqueos.

c) Contribuya a crear el espíritu de grupo

En toda reunión hay un entrecruzamiento entre lo que concierne al trabajo (que es algo manifiesto, expreso, racional, consciente) y el nivel emocional (implícito, afectivo y, fundamentalmente inconsciente). Esta última es la dimensión o faceta que tiene que ver con el espíritu de grupo. Hay una serie de comportamientos y modos de ser y hacer que contribuyen a crear, desarrollar y consolidar el espíritu de grupo.

Hay que lograr que cada uno, mientras se desarrolla la reunión, sea aceptado y apreciado por lo que es, acogido en su libertad y en sus peculiaridades, de modo tal que las relaciones en el grupo le permitan desarrollar sus potencialidades.

Cuando se refiera a los miembros del grupo no diga «ustedes», sino «nosotros». Hable dirigiéndose a todo el grupo, aunque se refiera sólo a uno. No se excluya al hablar, sobre todo a la hora de hacer críticas al funcionamiento grupal o al hacer propuestas que implican asumir responsabilidades. En cada intervención y comportamiento tenemos que hacer sentir que el grupo es algo que nos concierne y que los resultados de la reunión son algo que nos importa.

Procure no formar, ni integrar subgrupos, por el contrario, promueva al máximo la inteligencia del grupo. No se siente necesariamente junto a sus amigos o aquellos con quienes tiene más afinidad.

Evite el cuchicheo, es decir, no hable bajito con el compañero de al lado, salvo un intercambio rápido de palabras. Hacerlo es descalificar al que está interviniendo en ese momento. Cada vez que tenga algo que decir, hable alto dirigiéndose a todos. Espere su oportunidad para hablar, evitando diálogos superpuestos en los que nadie se escucha.

d) Escuche con atención y respete las posturas discrepantes

En las reuniones de trabajo es muy importante la escucha activa. Para ello:

Manténgase atento al desarrollo de la reunión. No se aleje o aisle del grupo como si usted no fuese parte de él, o no le interesase lo que se está tratando. En lo posible mantenga contacto visual con la persona que está hablando.

Sea tolerante; admita las diferencias existentes entre los miembros del grupo y las propuestas o ideas que no coincidan con las propias.

Respete las ideas y los sentimientos de los demás.

e) Intervenga constructivamente

Intervenir constructivamente significa, ante todo, hacer propuestas y expresar pensamientos esperanzadores que liberen la energía personal y la energía de los otros. He aquí algunas sugerencias para lograrlo:

- Procure encadenar su intervención integrando sus ideas o propuestas en el conjunto de la discusión. Al intervenir, refiérase a intervenciones anteriores, aunque no comparta lo que se haya dicho. Procure fundamentar sus afirmaciones. Use argumentos, no adjetivos calificativos.
- Si discrepa no hace falta que comience su intervención diciendo «no estoy de acuerdo». Expresiones como la anterior sólo sirven para crear barreras en las relaciones interpersonales.
- Nunca pierda de vista el objetivo de la reunión o discusión; no divague, no haga digresiones innecesarias, no se vaya por los «cerros de Ubeda»; trate siempre de concretar y de «ir al grano». Cuando la discusión se «va por las ramas» o está perdida en el fragor de las palabras, no intervenga acentuando la divagación, por el contrario, procure ceñirse rigurosamente al tema.
- Una discusión realizada con espíritu dialógico es una operación mental cooperativa realizada en conjunto. Para lograrlo es necesario que cada intervención esté ligada con las otras, y que sirva de referencia para la construcción que se hace colectivamente.
- No monopolice la palabra; el exceso de intervención verbal, así como su insuficiencia, son obstáculos para el buen funcionamiento de un grupo.

Hasta aquí, hemos hecho referencia a las formas de crear un clima socio-afectivo adecuado para el logro de los objetivos de la reunión. Ahora vamos a explicar el proceso mismo de la reunión mediante la utilización de lo se ha llamado el «método analítico» aplicado a la realización de las reuniones de trabajo.

3.6. El proceso de la reunión mediante la aplicación del método analítico

Las reuniones de trabajo, como ya se dijo, tienen por finalidad la adopción de decisiones y/o la solución de problemas. De lo que se trata es de encontrar —y utilizar— técnicas para alcanzar esas finalidades de la manera más efectiva. Entre las diferentes técnicas utilizables, el llamado **método**

analítico¹² parece ser —a juzgar por los resultados— el mejor procedimiento para que las reuniones sean participativas, productivas y gratificantes de cara a la resolución de problemas y la toma de decisiones.

Sin embargo, en el uso de estas técnicas no hay que caer en el fetichismo metodológico; el método analítico no exige de la capacidad de invención y creatividad. La intuición también puede ayudar para la toma de decisiones, siempre que no confiemos exclusivamente en ella.

Para comprender debidamente el método analítico en su aplicación a la realización de reuniones de trabajo, hay que distinguir cinco fases o momentos del proceso de toma de decisiones:

- definición del problema
- análisis del problema
- elaboración de soluciones
- toma de decisiones; selección de una solución
- programa de acción

a) VER. Definición del problema... ¿de qué se trata?

El primer paso del método analítico es el de establecer claramente el problema o tema que se va a tratar. Esto es crucial para el éxito de una reunión cuyo propósito es resolver problemas y/o tomar decisiones. Es evidente también que una clara definición del problema evita las pérdidas de tiempo y divagaciones.

Para definir un problema hay que comenzar por conocer los hechos, luego hay que delimitarlos, respondiendo con la mayor exactitud posible a la cuestión **¿de qué se trata?** Ésta es la pregunta prioritaria en todo esfuerzo de reflexión individual y colectiva. Para responder a esta cuestión, hay que buscar e identificar los hechos, factores, circunstancias y elementos que configuran el problema.

En un primer momento hay que estar informado acerca de los hechos y datos del problema que, como tales, no dependen de nuestra opinión, ni de nuestros deseos. La discusión debe comenzar a partir de los datos de la realidad; se trata de un prerequisite insoslayable para encontrar soluciones y tomar decisiones. Es difícil, en medio de la discusión de una reunión, diferenciar entre los hechos propiamente dichos y la opinión o ideas que se

¹² Existen otros procedimientos más simples como por ejemplo el estudio de casos. El uso del método analítico, que es un procedimiento más complejo, supone una mayor madurez en el grupo, y también en el animador o coordinador del grupo. En este método —como en cualquier otro— hay un proceso de aprendizaje; no se puede aplicar de un momento para otro.

pueden tener acerca de los hechos. Frecuentemente mezclamos juicios de existencia y juicios de valor.

No os contentéis con lo que os digan, id a verlo vosotros mismos. No os pregunto lo que pensáis, decidme lo que es. Hechos, hechos, éstos quedan. No los haréis desaparecer con el sentimiento. No os pido vuestra manera de pensar, sino cosas precisas, realidades. No os apoyéis en frases, sino en hechos, con esto podéis construir.

Mariscal Foch

Los hechos siempre y ante todo, aunque su impacto constituya una dura lección; primero hay que acopiarlos y después analizarlos. Al buscar los hechos a menudo resulta que no hay verdadera información, sino opiniones o hipótesis sobre ellos que difícilmente pueden ser contrastadas con la realidad. Hay que evitar tomar los deseos como hechos, o ser víctimas inconscientes del espejismo de la imaginación; ni tampoco hay que cerrar los ojos ante un hecho, como si sólo con no mirarlo desapareciera.

Hemos de recordar, sin embargo, que la sola acumulación de hechos no basta, éstos no tienen significado por sí mismos. Los hechos son la materia prima, lo dado, pero «algo» que se da a «alguien» que discierne y valora a partir de un marco referencial (teórico, filosófico, ideológico) y les da su significación.

Enunciar un problema en términos generales y vagos no ayuda a descubrir su naturaleza; consecuentemente ayuda muy poco a la búsqueda de solución o a la toma de decisiones. Formular adecuadamente un problema exige precisarlo y para ello —dentro de una reunión de trabajo— hay que enfocar o dirigir el interés del grupo hacia las dimensiones o aspectos específicos del mismo:

- ¿cuál es el problema?
- ¿cuáles son los datos y hechos que lo configuran?
- ¿cuáles son los aspectos o elementos principales del problema?
- ¿cuáles son las relaciones entre los diferentes aspectos del problema?
- ¿cuáles son las cuestiones conexas al problema?
- ¿cuál es el contexto en el que se da el problema?
- ¿qué se ha dicho acerca del problema?

Éstas son algunas de las preguntas que es posible hacer para ayudar a la formulación del problema. En la práctica esto no se hace de una vez, sino a medida que se investigan los hechos, por aproximaciones sucesivas se va perfilando el problema y se va delimitando de modo que sea lo más específico posible. Recordemos aquello de que un problema bien planteado está en un 50% resuelto; por ende, un problema mal planteado, puede hacerse irre-

soluble. Cuanto más claramente se reconozca un problema, más fácil es la resolución del mismo.

b) JUZGAR. Análisis del problema... ¿por qué es así?

Después de identificado y definido el problema y de haber aportado datos e información sobre el mismo, hay que analizarlo. Nadie puede resolver un problema, si no ha hecho un análisis de la situación. Pero no se puede analizar el problema, sin la fase anterior de identificación y definición del mismo. Si esto no se hace, se corre el riesgo de expresar un conjunto de juicios y opiniones sin fundamento, o al menos, sin contrastación con la realidad.

Esta segunda fase de aplicación del método analítico, es el momento oportuno para buscar antecedentes y causas, exponer argumentos, desenmarañar las cuestiones, cuidando que los prejuicios o predisposiciones no afecten el análisis. Los hechos se analizan emitiendo juicios de existencia fundados en datos y resultados; los juicios de valor vienen después.

Decíamos que un problema bien planteado está en un 50% resuelto; ahora diremos que un problema bien analizado es un problema casi resuelto. El análisis no se basa sólo en la recopilación y evaluación de los datos e información recogida, sino también en la experiencia y en los conocimientos teóricos que pueden iluminar el problema, ya sea explicándolos o dándoles un significado.

c) Elaboración de soluciones... ¿cuáles son las posibilidades de escoger?

Terminado el análisis viene la fase en la que hay que elaborar soluciones y alternativas posibles. Cuanto más grande es el abanico de soluciones y alternativas, mayor será la probabilidad de que éstas contengan lo que podría llamarse «la materia prima para la solución adecuada». Para ello hay que explicitar claramente cuáles son las alternativas y qué factores relevantes se han de tener en cuenta en lo que hace a las distintas posibilidades de decidir.

En esta fase del proceso se buscan soluciones posibles y alternativas: ¿qué se pretende?, ¿para qué?, ¿para quién?... Para responder a estas cuestiones, hay que tener en cuenta los objetivos que se quieren alcanzar. Pero no basta esto; frente a las soluciones que se proponen, hay que preguntarse: ¿qué posibilidades existen para llevarlas a la práctica?, ¿qué consecuencias tienen las propuestas que se han hecho?, ¿qué medidas son necesarias y posibles para su realización?... Estas últimas cuestiones nos enfrentan a los límites que siempre existen para la solución de los problemas, habida cuenta de los condicionantes que existen en cada situación.

Haciendo un juego de palabras, en esta fase del proceso lo más importante es la propuesta de soluciones y el examen de las soluciones propuestas. Se trata de tener un listado o abanico de soluciones para luego explorar y evaluar cada una de ellas, o bien para reajustar e integrar algunas. No importa que haya una larga enumeración de posibles soluciones; todas ellas son a «título de inventario» para ser luego analizadas y evaluadas. Esta tercera fase es el momento de perfilar el máximo número de alternativas posibles, para analizarlas posteriormente, teniendo en cuenta el trinomio: riesgo-envergadura-costo.

Ahora bien, cuando se procede a elaborar soluciones, hay que tener presente los dos aspectos principales que están involucrados:

- las alternativas
- los factores relevantes

Las alternativas o diferentes líneas de acción: se trata de elegir un camino; casi nunca existe una sola y única forma de solucionar un problema, satisfacer una necesidad y alcanzar unos objetivos (cuando existe una sola alternativa de acción, el problema de elección no existe). Por este motivo en cada circunstancia es muy conveniente evaluar las diferentes líneas de acción posible. Para ello lo primero que hay que hacer es elaborar o generar una lista de alternativas, entre las cuales debe estar también la de no decidir.

Hay que estar dispuesto a considerar y explorar diferentes alternativas o líneas de acción. En este momento, se trata de descubrir las soluciones posibles y las implicaciones que tiene optar por una u otra. Para esto es necesario ponderar las ventajas y desventajas de cada una de las alternativas de acción que han sido propuestas atendiendo de manera especial las diferentes posibilidades de éxito y los diferentes costos. Hay que considerar, también, hasta qué punto se excluyen y en qué medida se complementan las diferentes propuestas y alternativas.

Toda forma de decisión implica e involucra una serie de **factores relevantes**. En este punto lo sustancial es saber detectar cuáles son esos factores para cada alternativa y saber discriminar el carácter de los mismos (si son económicos, sociales, políticos, culturales, personales, etc.) y cuáles son los que pueden influir de manera más decisiva con relación a los objetivos propuestos.

Desde el punto de vista de la implementación de la decisión, los factores condicionantes son de cuatro tipos:

- Factores de **recursos:** dinero, tiempo, materiales, tecnología disponible, organización que sirve de soporte para lograr los objetivos y otros de parecida índole (se trata del problema del costo).

- Factores **técnicos**: estos factores —dentro de los proyectos sociales— hacen referencia a los relacionados con las metodologías y tecnológicas sociales que pueden ser utilizadas para llevar a cabo lo decidido.
- Factores **socioculturales y políticos**: una alternativa no es óptima en sí misma si no tiene en cuenta todos los factores condicionantes de tipo político, social y cultural que pueden actuar de manera positiva, negativa o neutra, con relación a lo que se quiere alcanzar; estos factores tienen que ver con la factibilidad política y sociocultural.
- Factores **humanos**: se trata de saber con qué recursos humanos se cuenta para llevar adelante la solución propuesta. En este punto habría que incluir también las características y modos de actuación del *decisor* (sea individual o grupal, como es el caso que estamos considerando).

d) La toma de decisiones...

¿qué alternativas elegir para resolver el problema?

La efectividad de una persona que tiene responsabilidades directivas, de un grupo de trabajo o de una reunión de trabajo, es directamente proporcional a la calidad de tomar decisiones y a la calidad de las mismas.

La toma de decisiones no es un acto aislado; es la culminación de un proceso y parte sustancial de toda reunión de trabajo. Ciñéndonos a las reuniones, podemos decir que todas las fases o momentos a través de los cuales se ha ido desarrollando la misma, adquieren su significado último en la toma de decisiones. Después de analizar el problema y buscando las soluciones posibles, dentro de un abanico de alternativas, hay que decidir. No hay que hacerlo apresuradamente, pero tampoco se puede posponer por mucho tiempo, ni quedar en la nebulosa. A. Zerrilli ha definido la toma de decisiones como el «proceso racional continuo mediante el cual, partiendo de ciertos datos y efectuando un análisis y valoración sobre la conveniencia y sobre las consecuencias de las soluciones alternativas posibles, respecto a un determinado objetivo, se llega a efectuar la elección final.»¹³

Para hacer una apreciación/valoración de las diferentes soluciones o alternativas, hay que tener en cuenta los objetivos que se proponen, dentro del marco de los valores éticos sustentados. Frente al abanico de alternativas posibles, se elige la alternativa que se considera mejor. Decimos que se «considera» mejor, simplemente porque nunca se tiene la certeza o seguridad de

¹³ ZERRILLI, A. *Fundamentos de organización y dirección general*, Bilbao, Deusto, 1978.

haber elegido la solución mejor. Para cada persona que tiene que intervenir en la toma de decisiones, entran en juego varios factores: además del análisis del problema y de la evaluación de alternativas, también tiene su peso la experiencia (siempre que no se quiera repetir sin más lo ya hecho), el consejo de terceros, la intuición... Hay que utilizar en esta fase todos los medios disponibles para tomar una decisión que sea la solución probablemente mejor. Nunca se puede saber si la solución tomada es la más acertada, siempre hay un margen de incertidumbre; sólo la experiencia y la práctica lo dirán, pero... después.

Sin embargo, no basta con tomar una buena decisión; es preciso que ella suscite adhesión, que cada uno de los que integran el grupo esté dispuesto a «aceptar» y «hacer» lo acordado. De ahí la importancia de adoptar en cada circunstancia la forma más adecuada de tomar decisiones y que éstas se hayan tomado con la participación de todos.

Una toma de decisiones suele ser el resultado de una confluencia de circunstancias: la personalidad de quienes deciden, el clima o coyuntura que está viviendo el grupo, el tipo de organización y recursos disponibles, el tiempo dentro del cual se debe decidir, etc. Dentro de un grupo, el adoptar decisiones es una movilización de energías con el fin de emprender una tarea. Por otro lado, el ahondamiento de las condiciones psicosociológicas de la decisión es correlativo del aprendizaje y de la libertad individual dentro del grupo. Cuando en un grupo nadie habla, ni nadie propone, es que el grupo está dominado por una camarilla o un subgrupo al que nadie se atreve a hacer frente, o bien es que el grupo está inmovilizado y desmotivado. Cuando en el momento de tomar decisiones, alguien hace una propuesta y nadie la apoya, ni tampoco se hacen otras propuestas, se está en un punto muerto, con relación a la decisión que se debe adoptar. Cuando una o varias personas plantean cuestiones sin hacer propuestas concretas, se está en la infecundidad.

Las decisiones en un grupo son efectivas cuando se emprende una acción después de que los miembros del grupo han expresado sus opiniones y puntos de vista, y han asumido conjuntamente la decisión adoptada. Es una vieja verdad bien conocida por todos los que tienen experiencia en el trabajo con grupos, que las decisiones que mejor expresan lo elaborado y asumido por el grupo, son aquellas que tienen más fuerza operativa. Supuesta la tentativa de máxima participación posible en la elaboración de decisiones, hay que resolver el problema de cómo tomarlas y qué procedimientos utilizar.

En cuanto a las formas de tomar decisiones, podemos tipificar dos clasificaciones principales, con arreglo a diferentes criterios: a) información y

valoración de resultados y b) forma de tomar las decisiones en cuanto al procedimiento utilizado.

Si tenemos en cuenta la **información y valoración de los resultados**, existen tres alternativas posibles:

- **Decisión empírica intuitiva:** el grupo decide por «puro olfato» o intuición: cada uno valora los pros y contras según su leal entender y sus intereses.
- **Decisión empírica informada:** antes de decidir se recoge la mayor información posible; sobre la base de datos disponibles y después de analizar las posibles consecuencias, se toma la decisión.
- **Decisión empírica, informada y valorizada:** a la información de los datos sobre el problema, se añade una valoración cualitativa y cuantitativa de los distintos impactos posibles según sea la decisión adoptada.

Si tenemos en cuenta las **formas de tomar las decisiones en grupo**, nos encontramos con cuatro posibilidades:

- decisión por unanimidad
- decisión por votación
- decisión por consenso
- decisión por vía intermedia

La decisión por **unanimidad** es la que se toma —de ordinario sin ninguna formalidad— cuando los participantes coinciden en los juicios o posibles soluciones para resolver un problema o tomar una decisión sobre una misma cuestión no muy trascendente. Los intereses o motivaciones de los miembros del grupo son los mismos con relación a la cuestión sobre la que se ha de decidir.

Otra forma de decidir es por **votación**. Se trata de un medio rápido para tomar una decisión considerando como válida la postura mayoritaria. Es una forma rápida de decidir cuando en lo que se discute no hay intereses contrapuestos y la falta de coincidencia es en torno a lo que se debe hacer y/o el modo de hacerlo. Si el procedimiento de la votación deja conflictos, tensiones y descontentos latentes, éstos aflorarán más adelante. En estos casos es mejor recurrir a la decisión por consenso, de lo contrario el arreglo es temporal y el grupo puede vivir una grave crisis a corto plazo. O bien, la minoría vencida no ejecutará de buen grado lo decidido. Cuando existe «guerra de minorías» o de subgrupos, este procedimiento tiene muchos riesgos.

En cuanto a la decisión por **consenso** —forma muy propia de decidir dentro de la actividad política y sindical— es la que resulta de un esfuerzo

por llegar a un acuerdo o postura relativa, en la que se procura recoger opiniones, sugerencias y propuestas diferentes, incluyendo los intereses y motivaciones no coincidentes. No se trata de hacer una opción tajante entre «esto» o «aquello», entre la solución «x» o la solución «z», que se resuelve por una votación en la cual una parte triunfa sobre la otra. El consenso es un tipo de solución mixta, donde cada parte cede algo y logra algo. No es tan satisfactoria como lo que desearía cada miembro del grupo o cada parte, pero como contempla parcialmente los intereses y propuestas de todos, permite llegar a un acuerdo sobre lo que procede hacer. Aun existiendo desacuerdos parciales en cuanto a intereses y motivaciones, todos asumen como propia la decisión final.

Un grupo no sólo debe tomar decisiones, debe también —si es que interesa que el grupo continúe— contemporizar y procurar satisfacer los intereses y apreciaciones de todos los participantes. Con frecuencia, para trabajar en común hay que hacerlo sobre la base del consenso que es una forma de asumir democráticamente la realidad de una sociedad pluralista, en donde la unidad, se da en la pluralidad. El consenso hace posible la convivencia y el crecimiento del grupo, evitando conflictos posteriores a la toma de decisiones, precisamente como consecuencia de la forma en que éstas han sido tomadas.

Para una toma de decisión por consenso, tienen que darse dos tipos de requisitos:

- mucha comunicación y diálogo; que el tema sea ampliamente tratado, analizado y discutido;
- que exista un compromiso entre los miembros del grupo de aceptar la decisión final que se haya adoptado.

Por último, existe la decisión por **vía intermedia**. En sentido estricto no es una toma de decisión, sino una forma de aplazar la decisión recurriendo a un asesoramiento externo o delegando en un comité. En ciertas circunstancias —dada la complejidad de una cuestión o la falta de datos suficientes— lo más acertado es que el grupo, incapaz de hallar por sí mismo una solución, acuda o llame a uno o más expertos en el tema para que lo asesore. O bien, dado que determinados problemas exigen más tiempo del que dispone el grupo, puede ser conveniente que éste aplaze la decisión y encomiende a una comisión —o grupo más reducido de participantes— que estudie el tema y presente una propuesta de solución para la próxima reunión. Si urge el tiempo y la decisión debe tomarse antes de que el grupo vuelva a reunirse, una variante sería la de decidir por delegación dentro de los límites o lineamientos que establezca el grupo.

La forma de decidir influye en de la reunión. Por ello, para el buen funcionamiento del grupo y para evitar tensiones innecesarias, el coordinador debe saber, en cada ocasión, cuál es el procedimiento más adecuado para la toma de decisiones. En determinadas circunstancias —especialmente cuando hay intereses contrapuestos en juego— pasar a la votación sin buscar el consenso puede ser una causa de la ruptura de un grupo; en casos menos graves, puede ser la fuente de conflictos y tensiones en la vida del grupo y, en muchas ocasiones, la causa que obstruye o dificulta que las decisiones adoptadas sean llevadas a la práctica.

El modo de tomar decisiones sociales es tan importante como las decisiones mismas, puesto que los medios son inseparables de los fines.

Franklyn Haiman

e) OBRAR. El programa de acción... ¿qué hacer?

Una vez elegida la solución, hay que preparar la acción, o sea, hay que programar lo que se va a realizar. Desde un punto de vista operativo, programar una acción comporta dar respuesta a las siguientes cuestiones:

QUÉ se quiere hacer	¿cuál es la naturaleza de las actividades a realizar?
POR QUÉ se quiere hacer	¿qué problemas o necesidades dan lugar a la misma?
PARA QUÉ se quiere hacer	¿qué objetivos se quieren alcanzar?
CUÁNTO se quiere hacer	¿en qué proporción se pretende alcanzar esos objetivos?
DÓNDE se quiere hacer	¿en qué lugar o lugares hay que realizar las actividades?
CÓMO se va a hacer	¿qué tareas hay que realizar y qué metodología utilizar?
CUÁNDO se va a hacer	¿dentro de qué período de tiempo hay que realizar las actividades?
QUIÉNES van a hacerlo	¿a quiénes se les asigna la responsabilidad de realizar las diferentes actividades?
CON QUÉ se va a hacer	¿con qué recursos materiales y financieros se cuenta?

La elaboración del programa comporta también la **formulación de una estrategia de acción**. Se trata de buscar los procedimientos para llegar a los objetivos y metas propuestas. En sentido general la estrategia constituye el arte de dirigir un conjunto de operaciones orientadas al logro de un objetivo. Esta estrategia de la acción va más allá de la reunión; hay que rehacerla permanentemente. Nunca un proceso para alcanzar un objetivo se mueve de una manera lineal. Una cosa es la lógica de la formulación de un programa y otra es su realización concreta. El proceso siempre es irregular y en el camino hacia un objetivo hay que resolver muchos problemas coyunturales que requieren decisiones y resoluciones coyunturales; en esto juegan su papel la estrategia y la táctica de la acción.

Hasta aquí hemos expuesto las bases teórico-operativas del método analítico; lo que sigue son aspectos corrientes de cualquier reunión... Pero antes de seguir adelante, queremos advertir que esta técnica no se aprende en los libros, sino practicándola. No importa que al comienzo sólo se atienda a determinados aspectos: hay que comenzar a aprender a resolver los problemas de manera lógica y sistemática. Para ello es necesario tener una disciplina de trabajo.

3.7. Final de la reunión: cómo terminarla y documentar los resultados; eventualmente, evaluar los resultados

Es obvio que una reunión hay que terminarla cuando se agota el tiempo o cuando se ha tratado todo lo que se había previsto en la agenda.

Aquí plantearé tres cuestiones diferentes, pero que tienen en común el hecho de darse al final de la reunión: ¿cómo terminar la reunión?, ¿cómo documentar los resultados? y ¿cómo evaluar una reunión?

¿Cómo terminar la reunión?

Toda reunión hay que terminarla, no dejarla morir como ocurre con frecuencia. El ideal es que la reunión termine a la hora acordada de manera que queden algunos minutos para el cambio de impresiones o para hablar de lo que surja espontáneamente. No es lo mejor que una reunión vaya muriendo o la gente esté apresurada por marcharse, porque se ha hecho demasiado tarde, o porque se vaya produciendo una desbandada progresiva. Las reuniones deben tener hora de comienzo y hora de terminación. En algunas circunstancias y en algunos grupos, antes de marcharse y dar por terminada la reunión, conviene elaborar el orden del día o el plan de trabajo de la reunión siguiente, con indicación del día y hora de realización.

¿Cómo terminar las reuniones para que sean realmente eficaces? Esta es la cuestión central que nos ocupa y preocupa en este párrafo. Una reunión, que se desarrolló de manera productiva y en buen clima, puede quedar sólo en eso, si al final de la misma no se precisan algunas cuestiones muy concretas:

- ¿Cuáles son los acuerdos y decisiones que se han tomado?
- ¿Cuáles son los pasos, actividades y tareas que hay que realizar para cumplir con los acuerdos y llevar a cabo las decisiones tomadas?

Una vez hecho esto, hay que proceder a:

- Designar las personas responsables de llevar a cabo lo acordado.
- Asignar los recursos necesarios para concretar las actividades y tareas propuestas.
- Establecer un cronograma de actividades que se derivan de las resoluciones tomadas en la reunión.

No necesariamente hay que elaborar un acta. Basta un documento en el que se indique con claridad lo acordado, cómo hacerlo y cuándo y quiénes serán los responsables de llevarlo a cabo, con indicación de medios y recursos con los que se contará para ello, si esto fuese necesario por la naturaleza de lo acordado.

¿Cómo documentar los resultados?

Cuando se considera oportuno, todo esto hay que consignarlo por escrito en un acta final. Este documento o acta de lo acordado y decidido, debe ser breve, escrito con un lenguaje claro, concreto y preciso. Como es obvio, este documento final es imposible de redactar, si desde el comienzo de la reunión no se ha designado un secretario de actas o, simplemente, un responsable de tomar notas acerca de lo que se va tratando en la reunión.

3.8. ¿Cómo evaluar una reunión?

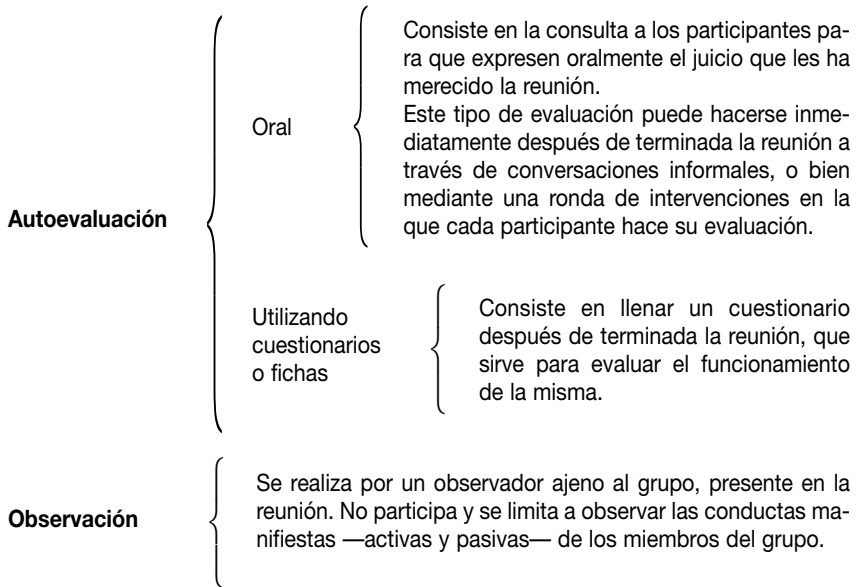
Un grupo es tanto más maduro, cuanto más consciente es de su propio funcionamiento. Para ello nada mejor que evaluar de vez en cuando las reuniones. Cuando las evaluaciones están bien hechas ayudan:

- a madurar como grupo, teniendo conocimiento y conciencia de lo que acontece en las reuniones que realizan periódicamente, o de aquella en particular que se está evaluando;

- a renovarse como equipo de trabajo;
- a resolver conflictos internos sin pérdidas de personas (en cuanto miembros del grupo) y sin frustraciones ni resentimientos.

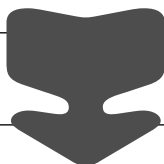
¿Cómo se puede efectuar este análisis o evaluación? Antes de hacer un análisis evaluativo, es necesario que el grupo esté de acuerdo en hacerlo. De lo contrario poco sirve, aun cuando se utilicen procedimientos técnicamente adecuados.

La evaluación de una reunión puede realizarse de diferentes maneras:



La autoevaluación oral tiene el inconveniente de que puede producir un efecto de «contagio» con la intervención de determinadas personas que dan una tónica a la evaluación que no representa el sentir del grupo. La autoevaluación oral es muy útil, cuando existe un clima de confianza y amistad entre los miembros del grupo. Por su parte, la evaluación por medio de la observación también tiene sus limitaciones, en cuanto que el observador puede intimidar o perturbar la dinámica del grupo.

Para evaluar una reunión, es conveniente tener unas pautas de evaluación, el cuestionario elaborado por Riccardi¹⁴ para controlar la preparación y desarrollo de una reunión, puede servir con ese fin



	SÍ	NO
1. ¿Los preparativos de la reunión se han hecho oportunamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Ha comenzado a su hora la reunión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Han participado todos los presentes en la discusión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Las preguntas han sido bien preparadas, hechas oportunamente, y han suscitado discusión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿La discusión se desarrolló espontáneamente y no de una manera forzada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿La discusión se ha llevado con regularidad, no se ha salido del tema y ha ido dirigida a los objetivos previstos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ¿Habéis evitado ofrecer vuestras opiniones personales, y no habéis tratado de imponer vuestro punto de vista?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ¿Habéis procurado que los participantes admitan y respeten las ideas de los otros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ¿Os habéis colocado de parte de alguno durante la discusión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ¿Habéis evitado responder a las preguntas, transfiriéndoselas al grupo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. ¿Habéis evitado exhibir vuestras opiniones e ideas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. ¿La repetición de ideas y conceptos se ha usado sólo en caso necesario y ha sido hecha en la forma más breve y sencilla?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. ¿Se ha mantenido en todo momento el control de la reunión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. ¿Se han hecho resúmenes para fijar el pensamiento del grupo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. ¿Se ha hecho un uso eficaz de la pizarra y de los medios visuales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. ¿Se han desarrollado todos los medios esenciales contenidos en el esquema?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. ¿Se ha mantenido el interés durante toda la reunión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. ¿Han sacado los reunidos algún motivo de reflexión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. ¿Se ha hecho un resumen final con la ayuda del grupo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. ¿Ha terminado la reunión a la hora fijada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹⁴ RICCARDI, R. *Cómo dirigir una reunión e informar ante un grupo*, Bilbao, Deusto, 1969.

B. Demory propone el siguiente cuestionario para entregar a cada uno de los participantes... Nosotros sugerimos, en lugar de utilizar respuestas cerradas o dicotómicas como propone el autor, utilizar preguntas de elección múltiple, tal como aparece en el cuestionario que transcribimos a continuación.

	SIEMPRE	CON FRECUENCIA	A VECES	NUNCA
— ¿Ha podido usted hablar con toda la libertad que hubiera deseado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
— ¿Le ha bloqueado la presencia en el grupo de ciertas personas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
— ¿Ha habido cosas que usted deseaba decir y no ha dicho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
— ¿Le han interrumpido cuando hablaba?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
— ¿Ha cortado usted la palabra cuando alguien hablaba?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
— ¿Ha habido muchas personas que guardaban silencio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
— ¿Tiene la sensación de que todos han podido dar su opinión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
— ¿Le ha parecido que una persona (o más de una) imponía su opinión al conjunto del grupo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
— ¿Cree que el método de trabajo utilizado era eficaz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
— ¿Le parece que el grupo era lo bastante creativo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
— El animador, ¿ha ayudado al grupo al alcanzar sus objetivos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
— ¿Le parece que el clima de esta reunión era favorable para la expresión de las ideas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
— ¿Tiene la impresión de que ha perdido el tiempo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. EL DESPUÉS. LAS ACTIVIDADES POSTERIORES A LA REUNIÓN

Una reunión de trabajo —lo hemos de decir aún otra vez— no es un fin en sí misma. Todo lo anterior es instrumental; las reuniones se hacen para algo; a toda reunión deben seguir determinados efectos o resultados. Lo que en última instancia «mide» la eficacia y utilidad de las reuniones es el grado o nivel en que se llevaron a la práctica las decisiones y acuerdos tomados.

Esta es una de las grandes falacias o deficiencias de las reuniones tradicionales: la dificultad de concretar lo que se decide. Es lo que podríamos llamar la «flaqueza del querer». Se toman decisiones, parece que se quiere hacer, pero... los propósitos no se llevan a la práctica. Falta de sinceridad en el querer, o falta de voluntad: se dice «quiero», pero es «quisiera».

De ahí la importancia de las actividades posteriores a la reunión, de cara a la realización (la puesta en práctica) de lo decidido. Una reunión de trabajo no ha logrado su producto final hasta que no se haya realizado —o al menos se esté realizando— lo acordado en ella.

Las actividades posteriores a la reunión consisten en el seguimiento de los acuerdos y decisiones tomadas y de las tareas que deben realizarse para su concreción. En otras palabras: se trata de que los responsables del grupo u organización asuman el seguimiento y control de lo que se ha decidido realizar. Esto se puede hacer de diferentes maneras. Por ejemplo: una comunicación posterior a la reunión a través de un escrito, ya sea un acta o un informe. En algunos casos habrá que enviar toda la documentación necesaria a los responsables de cada actividad que debe realizarse como consecuencia de las decisiones tomadas en la reunión. Asimismo es oportuno recordar los plazos indicados... Esto nos pone de relieve que cuando la reunión acaba, no termina el trabajo del responsable del grupo (ya sea coordinador o animador).

Esta acta o informe debe ser corto, claro, preciso, indicativo. Sirve para recordar los compromisos de actuación individual, de una comisión o del grupo total, así como de los plazos marcados. Si se trata de reuniones en las que se han tomado resoluciones sobre cuestiones relativamente sencillas, puede bastar el asegurarse de que se ha tomado nota escrita de los puntos esenciales, haciendo el secretario o el coordinador de la reunión un breve resumen de ellos cuando ya se ha terminado el tratamiento de los temas y se está en la parte final de la reunión.

Insistimos en que la actividad posterior a la reunión —envío del acta, recordatorio telefónico de compromiso, etc.—, si bien en sí es secundario,

en la práctica puede ser trascendente, tanto como que ayuda a que lo acordado y decidido se lleve a la práctica.

Digamos, para cerrar estas consideraciones, que no basta con tener en claro todos los aspectos y momentos del método analítico; hay que contar con la pedestre realidad de las tareas que se realizarán cada día. Sin ello la mejor programación, la más genial idea y las decisiones y resoluciones de la reunión, no pasan de ser la formulación de un buen deseo, o de buenas intenciones.

Para situar en su justa valoración lo que hemos tratado como tema central de este libro, tenemos que decir que los procedimientos para que las reuniones de trabajo sean más productivas y gratificantes, es algo formal. Lo importante, lo sustancial, es el espíritu que mueve e inspira estas reuniones.

ESQUEMA SOBRE LA TÉCNICA DE REUNIONES DE TRABAJO

