PACAP
semFYC

Módulos formativos de actividades comunitarias:

Programa de Actividades Comunitarias en Atención Primaria (PACAP)

MÓDULO 2:
Gestión de reuniones y dinámicas de grupo PACAP

Para evaluación contactar con pacap@samfyc.es

Coordinador del curso:
Juan Antonio García Pastor. Responsable autonómico del PACAP Canarias

Autores del módulo:
Victorio Perera Cárdenes. Coordinador general del PACAP
Lucía Quintana Hidalgo. Colaboradora Grupo PACAP Canarias
José Sebastián Pérez Hernández. Miembro Grupo PACAP Canarias
Carlos Báz Martín. Miembro Grupo PACAP Canarias

semFYC
Sociedad Española de Medicina de Familia y Comunitaria

PACAP
semFYC

Introducción

El presente módulo reúne una serie de conceptos y herramientas que pueden ser de utilidad para aquellos que pretendan hacer de su participación en reuniones unas experiencias más satisfactorias y provechosas. La falta de una formación general básica en dinámicas de grupo y gestión de reuniones puede ser un factor clave en el creciente desinterés que los ciudadanos muestran hacia las entidades formales de participación. Un hecho que ha contribuido al florecimiento de múltiples foros, plataformas y ONG que, sin pretenderlo, compiten y asfixian a los colectivos más representativos (vecinales, sindicales, políticos, etc.). La recopilación de tablas que se presentan da sólo una pequeña orientación de lo que se podría estudiar del tema. Para ampliarlo es recomendable la lectura directa de las fuentes bibliográficas citadas y de otras publicaciones primarias existentes y que aportan distintas perspectivas a la complejidad de las reuniones y los grupos (sociales, psicológicas, pedagógicas, etc.).

Gestión de reuniones

Son tareas anteriores y posteriores al encuentro físico o virtual entre personas para facilitar su desarrollo y resultados, incluyendo, entre otras, la valoración del interés o necesidad de reunirse, preparativos de la convocatoria, orden del día y logística, labores de moderación, observación y redacción de actas, tareas de información, ejecución y seguimiento de acuerdos y planes.

Interacción en grupo

Es la razón para reunirse diversas personas buscando multiplicar sus capacidades individuales a través de distintos tipos de intercambio de mensajes positivos o negativos como: mutismo, hostilidad, oposición, aportación y contribución.

Mensajes equívocos

Son interpretaciones incorrectas o falsas que entorpecen el pensamiento y capacidad del grupo, siendo algunos de los más comunes: generalización, extremismo, falsa eliminación, negatividad, rechazo precoz, falta de definición y falta de control.

Dinámicas de grupo

Son procedimientos sistematizados de organización y desarrollo a través de la realización de técnicas para que los participantes en encuentros puedan conocerse, aportar ideas, analizar propuestas, desarrollar planes y evaluarse.

Autoevaluación

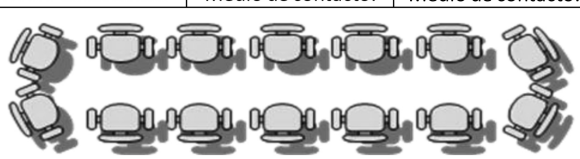
Al final del módulo se incluye un breve y sencillo test que facilita el repaso de los contenidos.

Gestión de reuniones

Listado de asistentes según localización (tabla 1)

Disponer de un plano con la distribución posicional de los asistentes a las reuniones, identificando a la totalidad o a los más activos participantes, puede ser de gran utilidad para su gestión y la posterior redacción del acta.

Tabla 1. **Plano de distribución de asistentes a reuniones**[1]

<table>
<tr><td>APOYO-SUSTITUTO: ...
Representa a: ...
Medio de contacto:</td><td>Asistente 1: ...
Representa a: ...
Medio de contacto:</td><td>Asistente 2: ...
Representa a: ...
Medio de contacto:</td><td>Asistente 3: ...
Representa a: ...
Medio de contacto:</td><td>Asistente 4: ...
Representa a: ...
Medio de contacto:</td></tr>
<tr><td>MODERADOR: ...
Representa a: ...
Medio de contacto:</td><td colspan="3" rowspan="2">  </td><td>Asistente 5: ...
Representa a: ...
Medio de contacto:</td></tr>
<tr><td>REDACTOR ACTA: ...
Representa a: ...
Medio de contacto:</td><td>Asistente 6: ...
Representa a: ...
Medio de contacto:</td></tr>
<tr><td>OBSERVADOR: ...
Representa a: ...
Medio de contacto:</td><td>Asistente 10: ...
Representa a: ...
Medio de contacto:</td><td>Asistente 9: ...
Representa a: ...
Medio de contacto:</td><td>Asistente 8: ...
Representa a: ...
Medio de contacto:</td><td>Asistente 7: ...
Representa a: ...
Medio de contacto:</td></tr>
</table>

Posibles roles representados en los grupos y/o reuniones

En las reuniones, habitualmente la participación está determinada por modelos asignados o reconocibles que los asistentes intentan mantener en una o sucesivas reuniones para poder sentir y transmitir coherencia. Sin embargo, las interacciones con el resto de participantes pueden hacer que se asuman nuevos o distintos roles (tabla 2).

A continuación se muestran algunos:

Tabla 2. Roles comúnmente representados por los asistentes a reuniones[2]

ROLES DE TAREA	
Promotor	Propone nuevas ideas o soluciones no previstas para un problema
Coordinador	Defiende mantener la relación entre las propuestas y los problemas
Procedimentalista	Se encarga de cuestiones técnicas y logísticas
Documentalista	Busca información objetiva
Registrador	Confecciona actas y documentos
Informante	Ofrece datos teóricos o basados en la experiencia
Opinante	Aporta su opinión subjetiva
Entrevistador	Busca juicios, valores, actitudes y emociones
Elaborador	Complementa las ideas de otros
Orientador	Reorienta al grupo cuando se desvía de los objetivos
Observador dinámicas	Señala fortalezas y debilidades de las dinámicas y propone cambios
Evaluador modelos	Valora mediante patrones o estándares la calidad de los procesos del grupo
Evaluador crítico	Evalúa los métodos y los resultados
ROLES SOCIOEMOCIONALES POSITIVOS	
Animador	Incita a trabajar o avanzar, sobre todo cuando el grupo flaquea
Armonizador	Media en conflictos entre miembros
Facilitador	Favorece la participación y comunicación de todos los miembros
Seguidor	Respalda las ideas de otros favoreciendo su desarrollo
Compromisario	Asume modificar su posicionamiento para poder avanzar y reducir el conflicto
ROLES SOCIOEMOCIONALES NEGATIVOS	
Dominador	Reclama autoridad o privilegios
Egocéntrico	Busca en el grupo atención y notoriedad
Evasor	Defiende y trabaja sólo por intereses personales
Infiltrado	Participa para representar o defender los intereses de otros grupos o subgrupos
Agresor	Reprocha las ideas, actos o emociones del grupo
Bloqueador	Se opone al grupo con el único fin de obstruir su pervivencia o avance
Inseguro	Utiliza al grupo para evitar o reducir su confusión y autodesaprobación

Chequeo de comprobaciones para una reunión

Una minuciosa preparación de las reuniones reduce el riesgo de conflictos y la incertidumbre sobre los resultados. Sin embargo, debe evitarse caer en una manipulación que haga superfluo reunirse. Como cuando se hace el equipaje para un viaje en el que se quiere evitar imprevistos, es una buena práctica utilizar una lista de chequeo (tabla 3).

Tabla 3. Lista para chequeo de reuniones[1]

OBJETIVO Y MÉTODO	Objetivo de la reunión claro y justificado			
	Metodológicamente no hay una alternativa mejor que reunirse			
ANTECEDENTES	Acta de reuniones previas , documentación, opinión participantes o expertos			
	Evaluación o seguimiento de acuerdos y resultados previos			
PARTICIPANTES	Número (identidad/ interrelaciones /probabilidad asistencia, etc.)			
	Motivación (obligación o invitación/interés y conflicto/ identidad y relación, etc.)			
	Nivel (autoridad/ experto/responsable tarea/derecho asistencia o voto/cultural, etc.)			
	Distribución de roles: moderador, redactor acta, ayudantes, sustitutos, etc.			
PROGRAMACIÓN	Fecha, hora de inicio y duración aceptables; plazo y periodicidad adecuadas			
	Espacio disponible, accesible, seguro, saludable, funcional, cómodo, agradable			
LOGÍSTICA	Personal (información, control asistencia, secretaría, animación, participación, etc.)			
	Servicios (aseos, catering, apoyo o aislamiento iluminación-acústica-climático, etc.)			
	Tecnología (identificación, imagen, sonido, conectividad eléctrica, móvil o web, etc.)			
CONVOCATORIA	Protocolo, comunicación, información, contacto, confirmación, gestión, etc.			
	Divulgación de sugerencias, trabajos o debates previos			
	Orden del día: temas, métodos de trabajo o decisión, distribución tiempos, tareas			
DESARROLLO	Inicio	Tema 1	Tema 2	Final
	Presentaciones de asistentes	Exposición	Exposición	Rueda de conclusiones
		Reflexión	Reflexión	
	Aprobar Act Previa	Debate	Debate	Validar acuerdos
	Orden del día	Propuestas	Propuestas	Agradecimientos
	Ruedas de posicionamientos	Decisiones	Decisiones	Fecha y lugar Próxima reunión
		Operativizar	Operativizar	
SEGUIMIENTO	Redactar, comunicar y aprobar acta con acuerdos			
	Realizar u omitir acciones			
EVALUACIÓN	Procesos		Resultados	
	Positivas	Negativas	Positivas	Negativas
	Lecciones aprendidas			

Alternativas tecnológicas a las reuniones para trabajo grupal

El tiempo es el recurso más valioso y difícil de concertar, por lo que, como se planteaba en el chequeo de comprobaciones, es conveniente que se dedique el necesario al inicio para evitar perder el resto (tabla 4).

Tabla 4. Nivel de eficacia de diversas tecnologías aplicables a trabajos grupales[3]

	Compartir información	Discutir y aportar ideas	Decidir por acuerdo	Redactar por colaboración
Mensajería de texto (e-mail, sms)	++	+	-	-
Documentos en línea (web documents)	++	++	+	+++
Diálogo de textos (foro)	++	+	-	+
Mensajería audio (buzón)	+	-	-	-
Diálogo de audio (conversación chat)	++	+	+	-
Apoyo vídeo (web cam)	++	+	++	-
Diálogo texto, audio y vıdeo (redes)	++	++	++	++
Reunión en la red con texto, audio y vídeo (SL)	++	+++	+++	++
				- no eficaz, + eficaz a veces, ++ eficaz, +++ muy eficaz

Proceso para una reunión de solución de problema

Las dificultades producen con frecuencia emociones negativas que bloquean con rutinas de señalamiento de culpas o propuestas de soluciones fuera de nuestras capacidades o control. Para evitar estas tendencias naturales autodefensivas, es conveniente utilizar plantillas de actuación. A continuación se presenta una modificada de la ideada por Xerox (tabla 5), de forma que permita su recuerdo a través de una frase nemotécnica: «Pasa esto por algo, pero podemos elegir el modo de hacerlo mejor». Una de las grandes virtudes del proceso Xerox es el señalamiento de una fase inicial de aportación por divergencia y una fase posterior de consenso por convergencia.

Tabla 5. Proceso para solucionar problemas

FASES	PREGUNTAS por **FASES**	EXPANSIÓN/ **DIVERGENCIA**	CONTRACCIÓN/ **CONVERGENCIA**	REQUISITOS de **AVANCE**
Identificar	**Pasa esto...** PROBLEMA	Visualiza muchos problemas LEY PARETO	Acuerda situación deseada	Términos manejables
Analizar	**Por algo...** CAUSA	Con muchas causas posibles RELACIONES	Verifica causa/s clave/s	Causa/s bien documentada/s
Proponer	**Pero ...** PROPUESTAS	Con muchas opciones ALTERNATIVA	Clasifica soluciones	Lista de soluciones de calidad
Elegir	**Podemos elegir**... PRIORIDAD	Con muchos valores PERSPECTIVA	Prioriza una solución	Criterios adecuados
Planificar	**El modo...** PLAN	Con muchos abordajes MÉTODOS	Define un plan	Capacidad
Ejecutar	**De hacerlo...** ACCIÓN	Con muchas actividades INTERVENCIÓN	Plan y medidas emergencia	Medios
Evaluar	**Mejor...** SEGUIMIENTO	Con muchas variables INDICADORES	Proceso y resultados	Voluntad nuevos intentos de mejora

Interacción en grupo

La interacción de los miembros en los grupos se produce en múltiples esferas: social, ideológica, cultural, física, emocional (tabla 6). Habitualmente, los participantes se mantienen en un nivel de interacción teórico-práctico de problemas y alternativas.

Tabla 6. Tipos de interacciones según tipologías de tareas[5]

Tipos	Posibilidad de reparto	Ejemplos
Divisible	Es posible asignar subtareas	Reparto de tareas de una reunión
Indivisible	No existen subtareas	Leer un acta
	Posibles objetivos	
Cuantitativo	El objetivo es la cantidad de actividad	Lluvia de ideas
Cualitativo	El objetivo es la calidad de la actividad	Aportar la mejor propuesta
	Posibilidad de contribución	
Aditiva	Se suman las contribuciones individuales	Divulgar información
Compensatoria	El producto final es la media de las aportaciones	Dar la opinión del grupo sobre algo
Disyuntiva	El grupo elige una de las alternativas	Elegir una opción
Conjuntiva	Se necesita una contribución por miembro	Hacer una rueda de presentación
Discrecional	El grupo decide qué hacer con las aportaciones	Decidir si ejecutamos una idea o plan

Sin embargo, frecuentemente son las otras esferas las que acaban determinando lo que se dice o se hace (tabla 7). Si se acepta que «gran parte de lo que sabemos lo hemos aprendido», podemos asumir que «la mayoría de lo que decimos es consecuencia de precedentes». Por ello, los participantes en una reunión no sólo deben estar atentos a valorar las ideas, sino también a su cadena de producción.

Mutismo	Hay alguno o muchos asistentes que no aportan nada	«Miedo», «Crítica», «Ruido», etc.
Hostilidad	Juzgan negativamente, no se entienden, se repiten	«Todo o nada», «Somos pocos», etc.
Oposición	Sólo aporta críticas a las ideas de otros, destacar	«No sé qué hacer, pero eso no»
Aportación	Aporta ideas distintas, pero no las relaciona	«También u otra propuesta es...»
Contribución	Aprovecha las ideas de otros	«Tu idea es buena, podría ser con...»

Tabla 7. Tipos de interacciones según tipología de aportaciones de los miembros de los grupos[6]

Para estudiar cómo interactúan las expresiones y argumentos, se recomienda acudir a las fuentes primarias (por ejemplo, a la retórica aristotélica clásica), tabla 8.

1	***Exordium o captatio benevolentiae* o apelación**	
Tradición *(Ad populum)*		"Invoco el principio moral de: No violencia, Ayuda al desvalido...", "El original"
Precedente *(ad ignorantiam)*		"Este caso es como aquel y entonces decidimos así...", "Los que prueban repiten"
Autoridad *(ad vereundiam)*		"El famoso, integro, experto representativo ...", "Recomendado por los médicos"
Compasión *(ad misericordiam)*		"El acusado es víctima", "La alternativa es peor", "No somos más, sí mejores"
Fuerza *(ad baculum)*		"Yo soy el jefe", "Tengo mayoría de votos delegados", "Es responsabilidad mía".
2	***Argumentatio, confirmatio, probatio* o razonamiento**	
Estadísticas		"Un estudio independiente demuestra apoyo mayoritario, vemos gráfica variación x años"
Teorías		"Esto según la teoría X es consecuencia de Y y produciría el efecto Z"
Clasificación		"Los ... piensan, no sólo algunos, tampoco todos", "El término medio es ideal, ¿cuál es?".
Definición		"El significado correcto, aceptado, positivo, atractivo e inequívoco de lo que discutimos es..."
Analogía		"Nuestra problema es similar al de la gestión empresarial: necesitamos contabilidad creativa"
3	***Peroratio* o recapitulación**	
Premisas		Suelen empezar por: puesto que, ya que, como, en tanto que, dado que, por cuanto...
Conclusión		Suele empezar por: por lo tanto, así, de ahí que, en consecuencia, como resultado...
Silogísmo		Inducción desde premisas tipo hechos o experiencia individuales a conclusión general
		Deducción desde premisas generales a conclusión concreta
4	***Refutatio, reprehensio* o réplica**	
Ad hominem		Desacredita al interlocutor, no al argumento
Falacia genética		Describe el origen de un hecho u objeto que da una motivación oculta al interlocutor
Ad populum		Recuerda los grandes errores históricos cometidos por opiniones mayoritarias
Precedente		Invoca un precedente contrario, descarta que sea aplicable al caso o lo exagera al extremo
Autoridad		Ataca *ad hominem* la autoridad aludida o apela a autoridades contrarias
Compasión		Apela a argumento de compasión o aduce una cuestión de precedente contraproducente
Estadísticas		Critica la representatividad de la muestra, ofrece una contraria o critica la utilidad de estas
Teorías		Promover la desconfianza sobre la realidad o certeza de la teoría
Clasificación		Presentar una excepción a la clasificación por falta, duplicidad o clasificación alternativa
Definición		Discutir la definición presentada o proponer otra alternativa más aceptada por el común
Analogía		Buscar una o más características diferentes entre los elementos comparados
5	***Anti-thesis***	
Generalización		No se puede pronosticar cómo será el próximo individuo
Composición		No se puede extrapolar la característica individual como una propiedad del grupo
División		La propiedad del todo no puede extrapolarse a cada una de sus partes
Accidente		Son circunstancias que alteran la aplicabilidad de un principio general
Causalidad		Rebate por no cronologías falta de coincidencia o diferencias irreconciliables
Dilema		Trata una conclusión como un principio y lo lleva al extremo para ver su aplicabilidad

Tabla 8. Principales argumentos de la lógica retórica[7]

Mensajes equívocos

El viejo dicho de «si lo que vas a decir no es más hermoso que el silencio, entonces no hables» no suele cumplirse, principalmente porque va en contra de la humana motivación de colaborar socialmente. Los participantes quieren aportar algo y no suelen considerar que el silencio sea una opción. El silencio se identifica con la apatía y la pasividad, con la nulidad. Es una cuestión probablemente cultural que no concede al silencio ningún valor. Sin embargo, hay aportaciones que incluso restan (tabla 9).

Generalizar	Valoraciones generales con datos parciales	«siempre, todo, nada, nadie y nunca»
Extremismo	Reduce las opciones a dos opuestas	«bueno-malo, a favor-en contra»
Falsa eliminación	Plantea dos opciones como incompatibles	«O hablamos o actuamos, serio o anécdota»
Negatividad	Destaca sólo lo negativo	«no ha estado todo el mundo»
Rechazo precoz	Niega posibles opciones, aliviar tensión	«no sabemos», «no podemos»
Falta de definición	No concreta ideas o propuestas	«¿La gente no ayuda? ¿no viene o no apoya?»
Fuera de control	Desplaza responsabilidad y posibilidades	«Es culpa de los políticos», «Esto siempre igual»

Tabla 9. Algunos pensamientos o ideas que bloquean la productividad de las reuniones[6]

El lector de este módulo formativo seguramente habrá tenido algún «atasco» en su lectura, que bien podría ser debido a que el mensaje transmitido le parecía equívoco o directamente erróneo. Dicen que lo primero que se debe enseñar es a dudar de lo estudiado. Por ello, si se revisa y analiza la argumentación anterior a la tabla 7, encontramos que se parte de la premisa de que «gran parte de lo que sabemos lo hemos aprendido», para llegar a una conclusión: «la mayoría de lo que decimos es consecuencia de precedentes». Parece que la inducción es algo prematura, como si faltara un escalón para poder asentar tal afirmación en el rellano de la certeza, se trata de una tercera afirmación que complete la regla de tres, un silogismo (tabla 10). Se estudia matemáticas con sus ecuaciones, pero sin embargo raramente se explica o entrena para saber si un silogismo es correcto. ¿Cómo confirmarlo o refutarlo? Se necesita de nuevo a Aristóteles.

Tabla 10. Análisis según el modelo de silogismo clásico válido aristotélico[7]

Regla1.- Tiene 2 premisas y 1 conclusión
Premisa 1: todos los hombres son mortales **Premisa 2:** Sócrates es un hombre **Conclusión:** por lo tanto, Sócrates es mortal
Regla 2.- Tiene 3 términos que aparecen 2 veces cada uno
Término mayor: predicado de la conclusión. («Es mortal») Premisa mayor: la que contiene al término mayor. («Todos los hombres son mortales») **Término Menor:** sujeto de la Conclusión. («Sócrates») Premisa menor: premisa donde está el término menor. («Sócrates es un hombre») **Término Medio:** el que aparece en ambas premisas. («Hombre»)
Regla 3.- El término medio debe englobar a toda su clase o especie (universal) por lo menos 1 vez
«Todos los hombres son mortales»
Regla 4.- Un término universal en la conclusión debe también ser universal en 1 premisa
Si diéramos esta conclusión: «Todos los Socráticos son mortales» Deberíamos tener esta premisa: «Todos los Socráticos son hombres»
Regla 5.- El número de premisas negativas debe ser el mismo que el de conclusiones negativas
Si cambiamos la premisa: «Sócrates no es un hombre normal» Deberíamos cambiar la conclusión: «Por lo tanto, Sócrates no es mortal» haciendo referencia a que su memoria ha pervivido en la historia otorgándole cierta inmortalidad

Como se aprecia, es una situación compleja en la que se mezclan las interacciones de personas con las de las ideas. La correlación de interacciones puede llevar a los participantes a conclusiones variadas, válidas o no. Por ello, es tan necesario que los grupos reflexionen con frecuencia sobre si sus interacciones les han llevado por el camino correcto o si, por algún error o influencia, han asumido alguna premisa o conclusión incierta o indeseable.

Dinámicas de grupo

El ámbito de las dinámicas puede entenderse desde una perspectiva amplia que abarcaría todas las técnicas que los participantes en encuentros usan para conocerse, sugerir, proponer, reflexionar, planear y evaluar. Muchas de estas premisas están basadas en diferentes disciplinas como la filosofía, la psicología, la pedagogía, etc.

Dinámicas de reuniones informativas

Es muy importante que se busque el formato más adecuado para transmitir la información de la forma más eficiente y atractiva posible, que se denominen coherentemente con el desarrollo real posterior de las mismas (tabla 11), entendiendo que algunos términos pueden modificar su significado según el contexto.

Tabla 11. Dinámicas de reuniones informativas[1]

EXPERTOS		GRUPALES	
EXPOSICIONES			
Conferencia	1 experto presenta un informe amplio	**Rueda**	Todos intervienen en orden dando su opinión en un tema concreto
Simposio	3-6 expertos presentan informes básicos sucesivos	**Grupo focal**	1 o 2 moderadores/observadores «focos» recogen opiniones de los participantes
CONSULTAS			
Trípode	1 responsable consulta una tarea a expertos sin compromisos mutuos	**Seminario**	Entre 5 y 12 miembros investigan en varias sesiones con fuentes originales
Entrevista	1 miembro interroga a 1 experto	**Comisión**	3-5 miembros designados discuten un tema y presentan las conclusiones
Entrevista colectiva	Varios miembros interrogan a 1 experto	**Phillips 66**	Un grupo grande se divide en 6 para debatir durante 6 minutos y extraer 1 conclusión
CONVERSACIONES O DISCUSIONES			
Panel	3-6 expertos conversan espontánea e informalmente	**Diálogo libre**	Un grupo tertulia de forma no regulada explícitamente
Debate de expertos	2 expertos conversan siguiendo un esquema previo	**Debate**	1 miembro, pareja o grupo discute sobre tesis acordadas
Mesa Redonda	3-6 expertos divergentes discuten sus argumentos	**Discusión rígida**	1 grupo reducido discute informalmente un tema con la ayuda de un moderador
Grupo nominal	Unos «nominados» tras una rueda los debaten /priorizan ideas por votos	**Adentro y afuera**	El grupo se divide en 3 y mientras un subgrupo discute los otros observan
REPRESENTACIÓN			
Asamblea	El grupo dialoga sobre un problema que les atañe, implica tareas administrativas		

Dinámicas de reuniones formativas

Pedagógicamente, para las reuniones formativas existen diferentes técnicas (tabla 12) basadas en los objetivos que se desean alcanzar y que varían según éstos pretendan sólo aportar información, revisar lo conocido del tema, analizarlo críticamente o desarrollar habilidades que permitan convertir estos conocimientos en capacidades.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	TIPOS DE TÉCNICAS
Encuentro y contrato	TÉCNICAS DE ACOGIDA Y NEGOCIACIÓN
Expresar preconceptos, modelos, experiencia	TÉCNICAS DE EXPRESIÓN y/o INVESTIGACIÓN EN AULA
Reorganizar conocimientos	TÉCNICAS EXPOSITIVAS y/o INFORMATIVAS
Valorar y reflexionar	TÉCNICAS DE ANÁLISIS
Desarrollo o entrenamiento en habilidades	TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN (taller, roles, etc.)
OTROS OBJETIVOS	**OTRAS TÉCNICAS DENTRO Y FUERA DEL AULA**

Tabla 12. Dinámicas de reuniones formativas[8]

Dinámicas de reuniones para aportación de ideas o propuestas

Para que cualquier técnica que se utilice produzca los resultados deseados, es preciso que todos los asistentes conozcan y respeten su objetivo y método (tabla 13). En el caso de la generación de ideas, son cruciales dos condiciones. La primera, que siempre se reserve un tiempo inicial para generar o buscar ideas de forma individual (evitando que las ideas más precoces centren la atención y reduzcan la creatividad). La segunda es que se evite entrar a valorar las distintas aportaciones, por el principio del aplazamiento de juicios de Osborn (evitando la inhibición que produce la manifestación precoz de juicios claramente favorables o críticos en la aportación posterior de nuevas ideas).

Tormenta de ideas	Se recogen verbalmente las ideas (+ interacción de ideas grupal)
Encuesta de ideas	Se recogen por escrito las ideas individuales (+ aportación individual)
Alternativa inusual	Se recogen alternativas a las ideas dominantes, replanteándose lo que se cree obvio
Menú de estímulos	A través de menús de palabras e imágenes, se elaboran ideas que puedan ser útiles

Tabla 13. Técnicas para reuniones de aportación de ideas o propuestas[6]

Dinámicas de reuniones para análisis de propuestas

Cuando se dispone de distintas opciones, se inicia una de las fases más críticas para todo grupo: analizar dichas propuestas de forma que se reduzca la probabilidad de elección de una contraria a los objetivos, posibilidades o deseos. Para facilitar su diferenciación o priorización desde distintas perspectivas, existen diversas técnicas (tabla 14). La posibilidad de elección de alternativas se fundamenta en la Ley de Pareto 80/20, según la cual la mayor parte del problema o efecto (80%) observado se explica o depende de un pequeño porcentaje de causas o factores (20%), por lo que centrar los esfuerzos del grupo en éstos permite economizarlos con similares o mejores resultados.

1	ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE IMPORTANCIA DE VALORES					
Problema A		**Problema B**		**Problema C**		
Seguridad	+++	Seguridad	++	Participación	+++	
Coste	+++	Beneficio	+++	Satisfacción	+++	
Duración	+	Inicio	+	Empoderamiento	+	
2	**ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA CAUSA-EFECTO**					
Causa A1 +/- causa A2 Causa B1 +/- causa B2 +/- causa B3 → EFECTO Causa C1						
3	**ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA COSTO/BENEFICIO**					
Alternativa A		**Alternativa B**		**Alternativa C**		
Ventajas	Inconvenientes	Ventajas	Inconvenientes	Ventajas	Inconvenientes	
Relación de interés y viabilidad de alternativas (Valores 1-10 a criterio del analista)						
Alternativa A : nivel Interés (___) x nivel viabilidad (___)= resultado A (___) Alternativa B : nivel Interés (___) x nivel viabilidad (___)= resultado B (___) Alternativa C : nivel Interés (___) x nivel viabilidad (___)= resultado C (___)						
4	**ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA FUJO DE DECISIONES**					
Si { A Positivo → B Fin A Negativo → C si C Positivo → { D Fin C Negativo → E Fin						

Tabla 14. Dinámicas de reuniones para análisis de propuestas[1]

Dinámicas para reuniones de toma de decisiones

Tomar decisiones contando con el criterio de más personas debería mejorar la probabilidad de acierto al sumar razonamientos y armonizar intereses, pero esto no siempre resulta así. Existen muchas opciones (tabla 15).

Tabla 15. Dinámicas para reuniones de toma de decisiones[6]

1	**TÉCNICAS PARA DECIDIR SEGÚN LAS FORMAS DE TOMARLAS**	
FORMALES	Unanimidad	
	Mayoría absoluta	
	Opción más votada	
	Derecho de veto	
	Consenso	
NO FORMALES	**Economizadoras y agilizadoras**	
	Decisiones no codificadas	«Damos por hecho que las reuniones deben tener descansos»
	Pregunta por negativo	«¿Alguien se opone a la propuesta?»
	Sincronía de dos	«Ella y yo estamos de acuerdo, ¿y ustedes?»
	Hechos consumados	«La comisión de calidad decide sobre su parcela»
	Camufladas y manipuladoras	
	Decisiones por evitación	«No se oferta decidir un tema por decisión de alguien»
	Decisiones por desviación	«Se distrae la atención: hablar de morosos y no de la cuota»
2	**TÉCNICAS PARA DECIDIR SEGÚN EL NÚMERO DE ALTERNATIVAS DE ELECCIÓN**	
Una entre varias alternativas conocidas y limitadas		
Una entre múltiples alternativas desconocidas e ilimitadas		
Varias entre múltiples alternativas desconocidas e ilimitadas		
3	**TÉCNICAS PARA DECIDIR SEGÚN LA COMUNICACIÓN PREVIA ENTRE PARTICIPANTES**	
Interacción de múltiples asistentes		
Interacción de parejas en secuencia		
Interacción restringida a un grupo		
4	**TÉCNICAS PARA DECIDIR SEGÚN LAS RELACIONES DE PODER ENTRE PARTICIPANTES**	
Verticales o concentradas		«Esto es potestad de la junta directiva»
Horizontales		«Potestad de la asamblea general»
Horizontales ponderadas		«Cada representante federal tiene tantos votos como socios»
Verticales con aspecto horizontal		«Todos votan, pero sólo unos pocos deciden lo que se vota»

A modo de declaración de intereses

Con frecuencia no se aprecian diferencias significativas entre el desarrollo de reuniones de profesionales y las de cualquier colectivo presuntamente no formado en métodos y contenidos de trabajo en equipo o grupal. Por ello parece necesario que se oferte una amplia iniciativa de alfabetización en fundamentos y habilidades sociocomunitarios. Es fundamental que se perciba lo grupal y comunitario como algo necesariamente transversal, con múltiples implicaciones filosóficas, éticas, sociológicas, antropológicas, psicológicas, etc., pues lo que desde una perspectiva pudiera parecer justificado, desde otra podría ser claramente improcedente. Lo inabarcable de tanto conocimiento no invalida el sentido del trabajo grupal, más bien al contrario: hace imprescindible que todos dediquemos unos mínimos de tiempo y espacio para hacer físicamente real lo que muchas veces sólo son conceptualizaciones: el equipo, el grupo y la comunidad.

Bibliografía y páginas web recomendadas

1. Gil F, Alcover de la Hera CM. Técnicas grupales en contextos organizacionales. Madrid: Editorial Pirámide; 2004.
2. Benne, D. y Sheats, P.: Functional Roles of Group Members. Journal of Social Issues, IV. Washington; 1948.
3. Duarte, D.L., Snyder, N.T. Mastering Virtual Teams. Jossey-Bass. San Francisco; 1999.
4. Garvin, D. A. Crear una organización que aprende. Gestión del Conocimiento, Harvard Business Review. Bilbao: Deusto; 2000.
5. Steiner, I.D. Group Process and Productivity. Nueva York: Academic Press; 1972.
6. Cembranos F, Medina JA. Grupos inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo. Madrid: Editorial Popular; 2004.
7. Capaldi N. Cómo ganar una discusión. El arte de la argumentación. Barcelona: Gedisa Editorial; 2005.
8. Vaccani, R. Strumenti didattici e finalità formativa. Milán: Università L. Bocconi; 1996.
9. Boletinc@p. Disponible en: http://www.pacap.net/es/recomendaciones/http://www.cap-semfyc.com/ 2010.
10. Recomendaciones PACAP. Disponible en: http://www.pacap.net/es/recomendaciones/recomendaciones.pdf. 2011.

Boletinc@p. Disponible en: http://www.pacap.net/es/recomendaciones/http://www.cap-semfyc.com/.
Recomendaciones PACAP. Disponible en: http://www.pacap.net/es/recomendaciones/recomendaciones.pdf.

Cuestionario de evaluación *(respuesta única)*

1. **¿Qué posiciones son más centrales en una reunión?**
   A. Las del asistente de apoyo y el redactor del acta.
   B. Las del asistente de apoyo y el observador.
   C. Las del observador y el moderador.
   D. Las del moderador y el redactor del acta.

2. **El objetivo de reunirse debe ser...**
   A. motivador.
   B. ambicioso.
   C. agradable.
   D. claro y justificado.

3. **Cuando se convocan reuniones se suele incumplir...**
   A. la hora de inicio o duración.
   B. el plazo de convocatoria o periodicidad.
   C. disponer de un espacio cómodo y funcional.
   D. todas son ciertas.

4. **En la confección del orden del día se debe citar...**
   A. sólo los temas que se van a tratar.
   B. sólo los temas y los tiempos asignados.
   C. sólo lo anterior y también quién presentará cada tema.
   D. todo lo anterior y también los métodos propuestos.

5. **A la hora de evaluar las reuniones...**
   A. es necesario aprender lecciones positivas y negativas.
   B. lo importante es detectar los procesos erróneos.
   C. lo importante son los resultados positivos.
   D. es necesario corregir los resultados negativos.

6. **El rol de evaluador de modelos es...**
   A. evaluar estándares cuantitativos de resultados.
   B. evaluar estándares de calidad de los procesos del grupo.
   C. evaluar cualitativamente la participación y las relaciones.
   D. evaluar modelos de resolución de conflictos.

7. **¿Qué roles defienden intereses personales?**
   A. El agresor, el bloqueador y el infiltrado.
   B. El inseguro, el bloqueador y el agresor.
   C. El dominador, el evasor y el egocéntrico.
   D. El infiltrado y el bloqueador.

8. **Las reuniones frente a otros métodos de trabajo...**
   A. no son muy eficaces para redactar por colaboración
   B. son muy eficaces para decidir por acuerdo
   C. no son muy eficaces para compartir información.
   D. todas son ciertas.

9. **En el proceso para solucionar problemas...**
   A. «pasa esto» significa identificar problemas.
   B. «por algo» significa la motivación para actuar.
   C. «podemos elegir» significa generar propuestas.
   D. «mejor» significa cambiar lo previo.

10. **Las tareas de grupo son...**
    A. conjuntivas: si se suman las contribuciones individuales.
    B. disyuntivas: si se necesita una contribución por miembro.
    C. aditivas: si el producto final es la media de aportaciones.
    D. discrecionales: si el grupo decide qué hacer con las ideas.

11. **Sobre interacciones por aportaciones de miembros:**
    A. El mutismo es de las más frecuentes.
    B. La respuesta automática a una idea suele ser oposición.
    C. La aportación es dar nuevas ideas.
    D. Todas son ciertas.

12. **Sobre los métodos de argumentación:**
    A. La teoría y la estadística es típico de profesionales.
    B. La definición sirve para reorientar un problema.
    C. La analogía y la clasificación son las más intuitivas.
    D. Todas son ciertas.

13. **En las refutaciones de argumentos:**
    A. *Ad hominem* cita grandes errores de mayorías.
    B. *Ad populum* apela a las autoridades.
    C. Estadística critica la representatividad de la muestra.
    D. Precedente promueve la desconfianza sobre la teoría.

14. **Sobre las conclusiones o antítesis:**
    A. Generaliza: si puede pronosticar cómo será el próximo.
    B. Compone: si una característica individual sirve al grupo.
    C. Dilema: lleva al extremo un principio para ver si persiste.
    D. Todas son ciertas.

15. **Sobre las reuniones informativas:**
    A. Simposio: tres-seis expertos conversan espontáneamente.
    B. Conferencia: un experto presenta un informe amplio.
    C. Mesa redonda: varios expertos conversan en orden.
    D. Entrevista colectiva: un responsable consulta a expertos.

16. **Las distintas dinámicas de aporte de ideas ofrecen:**
    A. Para más aportes individuales, usar la tormenta de ideas
    B. Para más interacción grupal, utilizar la alternativa inusual.
    C. Para buscar ideas espontáneas, emplear el menú de estímulos.
    D. Para alternativas a ideas dominantes, usar las encuestas.

17. **Sobre el análisis de problemas o propuestas:**
    A. Son posibles y convenientes varios enfoques.
    B. Es fundamental entender bien las causas y las consecuencias.
    C. Lo importante es la coherencia con los valores grupales.
    D. Lo único práctico es analizar costes/beneficios.

18. **En la toma de decisiones formal:**
    A. El consenso es la mejor opción inicial.
    B. La unanimidad aventaja al consenso por conformidad.
    C. El derecho de veto siempre es imprescindible.
    D. La opción más votada es mejor que la mayoría absoluta.

19. **Para elegir una opción suele ser más eficaz:**
    A. Proponer dos opciones que dar una sola.
    B. Pedir si alguien se opone que dar un menú de opciones.
    C. Presentar que una opción tiene respaldos que ocultarlo.
    D. Todas son ciertas.

20. **A la hora de decidir es importante:**
    A. Cualquier tema es susceptible de discusión o decisión.
    B. Cada asistente es un voto a la hora de decidir.
    C. La asamblea general tiene todas las competencias.
    D. Todas son falsas.