

s i n d i k a l h e z k u n t z a

# Dinámica de reuniones

2001

**LAB**

**Hezkuntza**

Edita:

*ipar•hegoa*



LAN  
IKASKETARAKO  
FUNDAZIOA

Marzo - 2001

Patrocina:

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO







# Presentación

A partir de los resultados del *Diagnóstico de Necesidades de Formación del Sindicato LAB* realizado por el equipo técnico de *ADOS CONSULTING IKERTALDEA*<sup>o</sup>, durante el pasado año, se constata que "la falta de formación es el principal problema tanto para las personas liberadas como para las delegadas y delegados". Esta necesidad de formación está relacionada, en la mayoría de los casos, con los aspectos más técnicos del trabajo sindical.

Así, se han detectado importantes lagunas en lo relacionado con las técnicas y métodos a emplear en la dinamización de reuniones de trabajo. El presente curso de *Técnicas de Dinamización de Reuniones de Trabajo* trata de responder a esta necesidad, desarrollando nuestra capacidad para trabajar en equipo, y aportando recursos e instrumentos que facilitan la dinamización de nuestras reuniones de trabajo.

Este trabajo es parte de un proyecto más amplio que incluye otras acciones formativas (*Técnicas de Expresión Oral, Técnicas de Expresión Escrita, Técnicas de Negociación*) agrupadas bajo el nombre genérico de *Habilidades Sindicales*.

Los contenidos del presente documento proceden de dos fuentes: por un lado de la información recogida de la amplia bibliografía existente sobre el tema y la experiencia del equipo técnico de esta consultora en la dinamización y coordinación de grupos de trabajo que actúan en diversas áreas de actividad.

Respondiendo a la demanda de una formación práctica, el curso contiene ejercicios prácticos sobre la dinamización de reuniones y el trabajo en grupo. Así, los contenidos teóricos se impartirán a lo largo de las tres primeras jornadas, mientras que la parte práctica tendrá lugar al final del curso. Durante las últimas sesiones se pondrán en práctica los conocimientos teóricos aprendidos en las primeras jornadas de la acción formativa.

El tratamiento del enfoque de género es una preocupación constante del equipo técnico de *ADOS CONSULTING IKERTALDEA* y ha estado presente tanto en el diseño del curso como en la impartición del mismo. En este sentido, se ha optado por la utilización de sustantivos y adjetivos neutros para no sobrecargar el texto.

Finalmente, solo queda agradecer al área de formación del sindicato la confianza depositada en el equipo de *ADOS CONSULTING IKERTALDEA* al encargarnos el diseño e impartición del curso de *Técnicas de Dinamización de Reuniones*.

Equipo Técnico de *ADOS CONSULTING IKERTALDEA*

<sup>o</sup> *ADOS CONSULTING IKERTALDEA*, "Diagnóstico sobre necesidades de Formación del Sindicato LAB" (Informe), Difundido por *LAB HEZKUNTZA* en Junio del 2000

# Presentación

A partir de los resultados del Programa de Investigación de Necesidades de Formación del IBERPUB, se ha elaborado el presente libro, que constituye una herramienta de trabajo para las personas interesadas en la mejora de los cursos de formación. Este manual de formación está pensado para ser utilizado por los autores y docentes.

Este manual de formación se ha elaborado con los recursos y métodos más actuales en la formación, de manera que permita al alumno tener una experiencia de aprendizaje de alto nivel. Este manual de formación está pensado para ser utilizado por los autores y docentes.

Este manual de formación se ha elaborado con los recursos y métodos más actuales en la formación, de manera que permita al alumno tener una experiencia de aprendizaje de alto nivel. Este manual de formación está pensado para ser utilizado por los autores y docentes.

Este manual de formación se ha elaborado con los recursos y métodos más actuales en la formación, de manera que permita al alumno tener una experiencia de aprendizaje de alto nivel. Este manual de formación está pensado para ser utilizado por los autores y docentes.

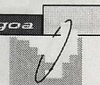
Este manual de formación se ha elaborado con los recursos y métodos más actuales en la formación, de manera que permita al alumno tener una experiencia de aprendizaje de alto nivel. Este manual de formación está pensado para ser utilizado por los autores y docentes.

Este manual de formación se ha elaborado con los recursos y métodos más actuales en la formación, de manera que permita al alumno tener una experiencia de aprendizaje de alto nivel. Este manual de formación está pensado para ser utilizado por los autores y docentes.

Este manual de formación se ha elaborado con los recursos y métodos más actuales en la formación, de manera que permita al alumno tener una experiencia de aprendizaje de alto nivel. Este manual de formación está pensado para ser utilizado por los autores y docentes.

Grupo IBERPUB de ABOGADOS

IBERPUB CONSULTING S.L. Dirección sobre necesidades de formación del IBERPUB S.L. (Madrid) - Teléfono: 91 463 43 43



# MODULO I

## Acercamiento al grupo

***Tipos de grupos, según su complejidad. La herramienta fundamental de nuestra actividad sindical: las reuniones de trabajo. La comunicación en las reuniones de trabajo.***

---

Nuestra vida diaria se desarrolla en el seno de pequeños grupos humanos, en los que todas las personas que los componen se conocen e interactúan directamente cara a cara: la familia, la cuadrilla, grupo de estudios, de trabajo, grupo del sindicato ... La persona como ser social se vincula a pequeños grupos humanos en los que da respuesta sus necesidades. Todo el mundo pertenece a varios grupos. Tenemos distintos grupos de referencia y estamos más o menos implicados en ellos en función de las necesidades a las que damos respuesta.

## Tipos de grupos según su complejidad

Atendiendo a su complejidad y a los objetivos que se persigan se establece una tipología general de los grupos existentes en nuestras sociedades.

### **Grupo primario o pequeño grupo**

Las características que se presentan a continuación no tienen por que estar presentes a la vez dentro de un mismo grupo:

- Número reducido de miembros
- Se buscan los mismos objetivos de una manera activa.
- Se dan relaciones afectivas que pueden llegar a ser intensas (simpatías, antipatías ...) y que pueden llegar a constituir subgrupos de afinidades.
- Tiene lugar una firme interdependencia entre sus miembros y sentimientos de solidaridad; unión moral entre los integrantes del grupo fuera de las acciones que tienen en común.
- Diferenciación de roles entre sus miembros.
- Constitución de normas, creencias, signos, ritos propios dentro del grupo (lenguaje y código de grupo).

### Grupo secundario u organización

Es un sistema social que funciona regido por instituciones (jurídicas, políticas, económicas...) dentro de un segmento particular de la realidad social (mercado, administración, deporte, investigación científica, educación...). Sería una empresa, una escuela (o un aula de una escuela), un hospital, un partido político, un sindicato, un movimiento social,...

La organización es a la vez:

- Un conjunto de personas que persiguen fines idénticos o complementarios.
- Un conjunto de estructuras de funcionamiento que rigen las interacciones de las partes que lo componen, y que más o menos determinan los roles de las personas.
- En los grupos secundarios las relaciones entre las personas son generalmente más formales, frías e impersonales que en los grupos primarios (burocracia, mayor formalización, ...)

## La herramienta fundamental de nuestra actividad sindical: las reuniones de trabajo

El instrumento fundamental de nuestro trabajo sindical es el grupo. La asamblea de trabajadores y trabajadoras, el sindicato, los congresos, el equipo de negociación, las reuniones de responsables de área, ... son nuestros ámbitos naturales de trabajo. El trabajo en equipo es nuestra forma de tomar decisiones, formarnos, etc.

Además, para algunas organizaciones esta forma de trabajo ha pasado a ser una seña de identidad y no se concibe trabajar de otra forma dada la necesidad de tomar decisiones de manera participada. El trabajo en grupo se presenta, además, como el foro necesario para que la información sustancial fluya a través de los canales de comunicación establecidos por la organización: el sindicato.

Como toda propuesta tiene sus ventajas y desventajas.

*(Antes de seguir con los contenidos del curso, detengámonos unos minutos para analizar las ventajas y desventajas derivadas del trabajo en grupo.*

*Práctica N° 1. Una reunión cualquiera*

### Ventajas del trabajo en equipo

- *Calidad del trabajo realizado.* Enriquecimiento a través de la complementación y contraste de aportaciones, argumentaciones y capacidades de todas las personas que integran el equipo.
- *Implicación y motivación de las personas.* El trabajo en equipo es un cauce de participación –siendo este un factor clave en la motivación– De alguna forma nos motiva aquello en lo que



participamos y que podemos sentir como "nuestro", ya que en los resultados obtenidos vemos reflejada nuestra aportación.

- *Representatividad o legitimidad.* Al trabajar en equipo y especialmente si se toman decisiones, el hecho de ser un grupo de personas el que lo hace, otorga una mayor legitimidad a estos resultados en comparación con situaciones en las que decide una sola persona ya que puede resultar más arbitrario.
- *Satisfacción.* Para la gran mayoría de las personas con experiencia de trabajo, tanto de forma individual como en equipo, ésta última situación supone una mayor satisfacción personal que trabajar de forma aislada.
- *Sinergia grupal.* El resultado del trabajo en equipo es algo más que la suma de las aportaciones individuales:  $1+1>2$
- *Mejora la comunicación interna.* Los equipos de trabajo se convierten en cauces apropiados para la comunicación dentro de la organización.
- *Desarrollo de la creatividad.* El trabajo en equipo es el foro idóneo para el trabajo de la creatividad.
- *Habilidades y experiencias complementarias.* En el equipo de trabajo se consiguen habilidades y experiencias complementarias que exceden a aquellas que puede proporcionar cualquier miembro aislado del equipo.
- *Metodología de trabajo que aumenta de forma considerable el rendimiento y la satisfacción personal, mejora el clima de trabajo contribuye a potenciar la cultura de la organización.*
- *Los equipos ofrecen más oportunidades de crecimiento y desarrollo, debido a su flexibilidad y posibilidad de aportar soluciones en equipo.*

## **Desventajas del trabajo en equipo**

- *Tiempo.* El trabajo en equipo requiere una gran cantidad de tiempo que a menudo no tenemos. La necesidad de comunicar y discutir los diferentes puntos de vista ante una misma situación y decidir, de manera más o menos consensuada, requiere tiempo.
- *Responsabilidad diluida.* Muchas veces se acusa a los miembros de un equipo de trabajo de no asumir la responsabilidad que les corresponde en determinadas situaciones, especialmente cuando tienen que tomar algunas decisiones y llegan a inhibirse.
- *Conformismo.* En ocasiones, la presión del grupo lleva a ciertas personas a mostrarse de acuerdo con propuestas y decisiones que, en principio, no comparten.
- *Liderazgo.* Es inevitable, y en ocasiones beneficioso, que haya personas que lideren el grupo. Normalmente, las personas que lideran un grupo aportan una función de moderación y

estructuración. Es una función positiva. Otras veces el liderazgo de una o varias personas puede ralentizar el trabajo del grupo o llevarlo por direcciones poco deseables.

- *Algunas personas tienen falta de convicción.* Es posible que existan personas dentro del grupo que no se crean el trabajo en equipo y tiendan a trabajar más a nivel personal. Estas personas a menudo se muestran escépticas con las decisiones tomadas en común, pudiendo llegar a crear conflictos en el grupo.
- *Actitud personal contraria.* Relacionado con lo anterior, hay personas que se sienten incómodas trabajando en grupo, ya que les cuesta hablar, participar o sobresalir en escenarios de grupo. Además, a mucha gente no le gusta la idea de tener que depender de otras personas. En estos casos, los valores que favorecen la responsabilidad y los resultados individuales prevalecen sobre los del equipo.
- *Pérdida de la tensión productiva.* Cuando un equipo no está adecuadamente centrado en sus objetivos y tiene dificultades para alcanzarlos las personas que lo forman pierden la ilusión y se frustran. En estos casos, se tiende a identificar trabajo en equipo con pérdida de tiempo. Los procesos de los grupos hay que alimentarlos con pequeños y grandes éxitos.

(La comunicación como factor indispensable en la vida social y por lo tanto en la actividad que se desarrolla en grupo. La importancia de la comunicación.

Práctica N° 2. La imposibilidad de no comunicar)

## La comunicación en el grupo

La comunicación es un elemento esencial en la vida social. Para cualquier tipo de actividad debemos poner en marcha nuestras habilidades para comunicar a las personas con las que nos relacionamos. El grupo es un ámbito de comunicación. Las ventajas del trabajo en grupo pueden ser mayores, o por el contrario, se pueden ver atenuadas dependiendo del tipo de comunicación que se dé en el grupo.

La Teoría de la Comunicación Humana nos facilita una serie de axiomas o ideas esenciales que nos pueden ayudar a comprender mejor los procesos de comunicación que se dan en nuestros grupos.

### **Es imposible no comunicar**

Los seres humanos nos influimos mutuamente a través de la comunicación. Incluso, cuando no queremos comunicar, este hecho ya tiene un valor de mensaje. No existen agentes pasivos en la comunicación.

Hay que buscar siempre cuál es la funcionalidad de la comunicación. En las situaciones de comunicación habituales se van estableciendo unas pautas de interacción, unas reglas. Es importante que las conozcamos y las analicemos.



## En toda comunicación se van a dar, simultáneamente, dos niveles: nivel de contenido y nivel relacional

- Nivel de Contenido. Se refiere a la información que damos al comunicarnos; sería propiamente el mensaje. Se refiere a lo que puramente se dice.
- Nivel Relacional. Definimos la relación que establecemos con la otra persona. Nos dice como debemos interpretar la información que recibimos.

La comunicación no es un mero proceso de transmisión de información. En la comunicación, y más específicamente en aquello que se comunica, el mensaje, encontramos dos niveles. Por debajo de la información que se transmite hay una propuesta de relación.

### Tipos de relación que se puede dar en la comunicación

Si nos fijamos en cómo son nuestras relaciones y las de las demás personas, podemos ver que siempre se establece un "contrato". Nuestro "contrato" con una amiga no es el mismo que con una alumna o con un compañero o compañera del sindicato. Este contrato suele ser implícito, no declarado, pero no por ello deja de existir o es desconocido.

En los contratos que se establecen las personas participantes no tienen el mismo peso. Hay, por tanto, dos grandes tipos de relaciones.

- *Relaciones Simétricas.* Aquellas en las que las personas que se comunican se sitúan en un plano de igualdad; es decir, en igualdad de competencia, poder, conocimientos: un grupo de sindicalistas, una pareja, una cuadrilla, ...
- *Relaciones Complementarias.* Aquellas que están basadas en la no-igualdad o desigualdad entre las personas que se comunican: profesor/alumno, madres/hijas, ...

Una de las personas comunicantes se sitúa en el papel de complementaria superior, mientras que la otra comunicante se sitúa en el rol de complementaria inferior. Se supone que se acepta por ambas partes que una de las personas interlocutoras está "por encima" de la otra. Son roles interdependientes, para que haya un rol superior tiene que haber otro complementario que acepta y coopera en la relación.

El hecho de situarse en el plano complementario inferior, supone aceptar las propias limitaciones, aceptar la autoridad, no sentirse omnipotente.

El hecho de situarse en el plano complementario superior, supone dominio, competencia, delegación.

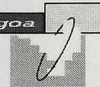
Si se lleva a un extremo las relaciones de complementariedad (nunca ceder en los roles) se llegará a una rigidez que impedirá la comunicación. Se caerá en una falta de participación, sumisión, pasividad, falta de identificación, ... por parte de la persona complementaria inferior. La persona complementaria superior puede caer en el autoritarismo y la omnipotencia.

## **Problemas en los grupos relacionados con la comunicación**

- Los problemas más habituales dentro de los grupos con referencia a la comunicación verbal se refieren a la dificultad de mantener una actitud de escucha activa hacia las demás personas y para expresarnos de forma constructiva en los conflictos. En la base de muchos conflictos cotidianos podemos encontrar una deficiente comunicación entre las partes.
- Es conveniente entrenarse en escuchar lo que dicen las otras personas, sin pensar mientras nos hablan en la respuesta que vamos a dar. Muchas veces no comprendemos a alguien porque hemos establecido una relación competitiva en la que tratamos de ganar a la otra persona con el diálogo, es decir, mostrar que tenemos razón.
- El proceso grupal que se propone pretende crear el clima necesario para dialogar cooperando, de forma que las conversaciones, debates o diálogos nos enriquezcan mutuamente.
- En lo que se refiere a la forma de expresarnos, la dificultad mayor consiste en expresarnos con claridad, respetando a la persona con la que tenemos el problema. Para ello quizás pueda ayudar la distinción entre mensajes tú mensajes yo.
  - Mensajes tú. Son del tipo "tú eres tal o cual". Estos mensajes suponen un juicio de la otra persona, con lo cual bloqueamos la comunicación y además no dicen nada de nosotras mismas.
  - Mensajes yo. Son del tipo "yo me siento mal cuando dices eso". Es un mensaje no valorativo, que habla de mi experiencia contigo y no supone un juicio, por tanto no bloquea la comunicación.
- La principal barrera en la comunicación es nuestra tendencia a evaluar, a juzgar, a aprobar o desaprobar lo que dice la otra persona o el otro grupo.
- Pese a que la teoría es sencilla la práctica no lo es tanto y es necesario que prestemos atención a la comunicación dentro de la vida del grupo y , que incluso, nos entrenemos en ello.
- En la base de muchos conflictos existe una mala comunicación. No se suele tratar de conflictos provocados por la existencia de metas incompatibles, sino por una mala comunicación. Esta deficiente comunicación puede tener su origen en la existencia de estereotipos, prejuicios, en falta de información o simplemente en que la información está desvirtuada.

## **Factores de bloqueo de la comunicación en grupo**

En los procesos de comunicación intervienen tanto factores verbales como no verbales. Ambos tipos de factores pueden bloquear la comunicación en un grupo, dependiendo de cómo se usen.

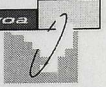


• Expresiones verbales que bloquean las buenas comunicaciones en el grupo:

- Observaciones rudas y desconsideradas.
- Frases y respuestas ásperas.
- Incapacidad para apreciar manifestaciones de buen humor en las demás personas.
- Sarcasmo.
- Hablar al oído con una persona delante de otras.
- Perfeccionismo.
- Ser meloso o melosa.
- Levantar la voz y gritar.
- Puñaladas por la espalda.
- Criticismo.
- No decir la verdad.
- Espíritu de contradicción.
- Chismorreo y murmuración.
- Hablar en primera persona.
- Recordar constantemente los fracasos.
- Fanfarronear y exagerar.
- Espíritu burlón.
- Hablar en forma fría e impersonal.
- Expresión de los sentimientos de hostilidad.
- No recordar nombres.
- Monopolizar.
- Humor hiriente.
- Ser muy insistente.
- Cortar a una persona.
- Interrumpir.
- Cambiar de tema constantemente.
- Expresar malhumor al hablar.
- Corregir en público.
- Monotonía, ser pesado/a.
- No saber escuchar.
- Actitud defensiva.
- Expresiones vulgares, frases hechas.
- Uso excesivo de una jerga técnica.
- Falta de claridad y concisión.
- Generalizar demasiado y saltar a conclusiones antes de tiempo.
- Hablar sin pausa.
- Evasión y responder a una pregunta con otra.
- Hablar sin conocimiento de causa.
- Hacer discursos al hablar, oírse.

- Conductas no verbales que bloquean la buena comunicación entre las personas que integran el grupo.

- Cara de jugadora de póker.
- La forma de vestir.
- El tipo de peinado.
- Expresión facial; fruncir el ceño, sonreír estúpidamente.
- Acciones físicas amenazadoras.
- Nerviosismo.
- Mutismo.
- Replegarse sobre si misma.
- Timidez, retraimiento.
- Presunción, fatuidad.
- Insensibilidad.
- Silencio.
- Suspiros.
- Apatía, aburrimiento, bostezos.
- Despreocupación por conocer valores y necesidades ajenas.
- Hábitos físicos que distraen la atención: fumar, mascar chicle.
- Tono de voz.
- Sonreír satisfecha y sarcásticamente.
- Irritabilidad constante.
- Actitud pesimista.
- Actitud siempre preocupada.
- Mostrar depresión.
- Inestabilidad de carácter.
- Imprevisible.
- Distraer mientras habla o escucha.
- Mostrarse siempre apurado.
- Mostrar testarudez.
- Falta de voluntad para asumir riesgos.
- Conflictos personales.
- Ser muy sensible.
- Clasificar a las personas.
- Quejarse constantemente.
- Irresponsabilidad.
- Rostro en blanco, inexpresividad.
- Actitud defensiva.
- Falta de conciencia.
- Escuchar lo que se quiere oír.
- Susto, espanto, terror.
- Transpiración, pestañear muy rápidamente.
- Postura floja, descuidada.
- Dar la mano sudada.
- Encogerse de hombros.



# MODULO II

## El funcionamiento del grupo de trabajo

***La creación de un equipo de trabajo. Tipos de Liderazgo. Las reuniones de trabajo. Las tres fases de las reuniones de trabajo.***

---

### La creación de un equipo de trabajo

Según Katzenbach y Smith (1.993), "un equipo es un conjunto de personas (pocas) con habilidades y experiencias complementarias, comprometidas con una meta común y con una serie de objetivos específicos en cuanto a resultados, por lo que se consideran conjuntamente responsables"

- (¿Consideráis que esta definición caracteriza los grupos de trabajo existentes en el sindicato?,  
¿Qué otras características añadiríais a la definición?,  
¿Hay rasgos específicos en vuestros grupos de trabajo sindical  
que los diferencien de otro tipo de grupos?)

### Factores a tener en cuenta ante la creación de un equipo de trabajo

Se establecen siete factores que deberían ser tenidos en cuenta a la hora de constituir un grupo de trabajo:

- *Objetivo común.* Es el punto de referencia que consigue aunar los esfuerzos individuales. Los miembros de un equipo eficaz comparten un objetivo común. Tienen claro cual es el "trabajo" del equipo y por qué es importante. Esta "visión" de lo que el equipo quiere alcanzar, consigue que todos sus miembros, independientemente de su función conozcan hacia dónde se mueve el equipo y de que manera su esfuerzo individual va a contribuir a alcanzarlo.
- *Potenciación y sinergia.* Los miembros tienen confianza en al capacidad del equipo para superar los obstáculos y materializar la visión que tienen. Un sentimiento de respeto mutuo les permite compartir responsabilidades, ayudarse unas a otras y tomar iniciativas con las que afrontar los retos que se presentan. Existe una sensación de fuerza colectiva que fomenta las oportunidades de desarrollo de los miembros y el aprendizaje de nuevas habilidades.
- *Relación y Comunicación.* Supone el método básico para el funcionamiento de un equipo. Es el "lubricante" que permite que el engranaje funcione de forma fluida y eficaz. En un ambiente de relación y comunicación abierta, los miembros se sienten libres para poder expresar sus opiniones, pensamientos, sentimientos sin ningún temor. Para ello escuchar se considera tan importante como hablar. Se valoran las diferencias de opinión y de perspectivas y se aceptan los

métodos para solucionar conflictos. A través de una retroalimentación o feed-back honesto, los miembros son conscientes de sus propias fuerzas y debilidades en el equipo.

- *Flexibilidad.* Los miembros del equipo son flexibles y realizan diferentes funciones y tareas según sus necesidades. Esta adaptabilidad no se da sólo desde un punto de vista técnico, sino también en lo referente a otros aspectos de mantenimiento del equipo y de liderazgo se comparte.
- *Optimo rendimiento.* Un grupo no puede considerarse un equipo eficaz si sus resultados no lo demuestran. Los equipos eficaces generan resultados significativos. Existe un alto grado de dedicación para alcanzar los objetivos y resultados esperados.
- *Reconocimiento y aprecio.* El líder o coordinadora del equipo, así como los demás miembros, reconocen de forma frecuente los éxitos individuales y colectivos. Asimismo, los resultados del equipo son apreciados por el resto de la organización. Los miembros se sienten altamente apreciados dentro del equipo y experimentan una sensación de satisfacción general en relación con su labor en el equipo y su contribución a la consecución de resultados.
- *Motivación.* Los miembros se muestran entusiasmados e ilusionados con el trabajo en equipo y cada miembro se siente orgulloso de pertenecer al equipo. Existe una sensación de entusiasmo e ilusión en relación a los logros individuales y colectivos. Así como la forma en que los miembros del equipo funcionan juntos. El espíritu de equipo es alto.

## Tipos de liderazgo

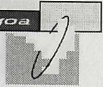
Ante la necesidad de dinamizar una reunión de trabajo existen diferentes estilos, cada uno de ellos con sus ventajas y desventajas. A continuación se muestran, de manera resumida, los cuatro perfiles existentes. Su observación y análisis nos ayudará a determinar el tipo de dinamización más adecuado a nuestras reuniones de trabajo.

### **Autocrático**

- Lo más importante del grupo es el líder. Sobre él o ella recae toda la autoridad
- El trabajo es importante, pero está supeditado a los planes del líder.
- Las personas ocupan el último lugar en el grupo y, al igual que la tarea, están supeditadas al líder.
- El líder es directivo, tanto en el contenido como en el procedimiento.

### **Paternalista**

- La autoridad recae también en el líder
- Las personas ocupan un lugar de cierta importancia en la mente del líder, pero viven supeditadas a su persona.



- El trabajo tiene menos importancia que el líder. Depende siempre de los planes del "jefe". Si se piden opiniones siempre es para aspectos secundarios y accidentales.
- Los seguidores están siempre al servicio del líder y sus planes.
- El líder es directivo respecto al contenido; no directivo respecto al método.

### Laissez faire

- La autoridad está en cada miembro del grupo de forma individualista, anárquica, sin coordinación.
- Las personas ocupan un lugar preeminente, cada una tiene la máxima libertad de acción en su propio y exclusivo campo de actividad y no se supedita al trabajo común.
- El trabajo común tiene muy poca importancia.
- El líder formal no es directivo ni en el contenido ni en el procedimiento
- No hay seguidores o seguidoras. Nadie sigue a nadie.

### Cooperativo

- La autoridad se ejerce por el grupo en democracia
- Al trabajo común se le concede la máxima importancia.
- Las personas gozan de especial consideración
- El conductor o la dinamizadora está al servicio del grupo, de su tarea y de las personas
- La persona que dinamiza nunca es directiva en cuanto al contenido; puede serlo en el método o en el procedimiento en tanto conviene para alcanzar los fines del grupo.

## Las reuniones de trabajo

En términos generales, por reunión se entiende:

*"El encuentro de varias personas predispuestas a colaborar en el logro de unos objetivos, en un clima de intercambio integral de contenidos y relajado en las formas".*

Al analizar la definición descubrimos que:

- *Personas predispuestas a colaborar.* Sois las personas que formáis el equipo. Pero, además, conviene convocar también a aquellas personas que puedan contribuir al tema o temas que van a ser tratados y aquellas otras que se puedan ver afectadas por la decisión que se pueda tomar. Es decir las personas necesarias, implicadas e interesadas en el objetivo de la reunión.
- *Logro de objetivos.* Los objetivos que perseguís en la reunión tienen que ser claros, concretos y precisos. Además conviene que se consensuen al principio de la reunión.
- *Intercambio integral.* Se refiere a la necesidad de que todas las personas participen y a la aportación de recursos para el logro de objetivos.
- *Relajado en las formas.* Eliminando las tensiones y creando equipo.

## Los tres momentos de las reuniones de trabajo

### Antes de la reunión

#### *Preparar la reunión*

- Necesidad de la reunión:
  1. Para informar al equipo.
  2. Para obtener información de otras personas.
  3. Para lograr el compromiso de las otras personas.
  4. Para tomar decisiones.
- Composición del equipo:
  1. Personas que forman parte del equipo.
  2. Personas con conocimientos sobre el tema del cual se requiere más información.
  3. Prevenir diferencias personales entre componentes.
- Análisis previo:
  1. Definir el objetivo de la reunión.
  2. Preparar información o datos necesarios.
  3. Elaborar la lista de temas que se desea abordar.
  4. Priorizar los temas de acuerdo con algún criterio lógico.
  5. Revisar los acuerdos previos.
  6. Preparar la introducción y el cierre.
  7. Calcular el tiempo que se dedicará a cada tema.
  8. Anticipar preguntas y objeciones, y decidir las respuestas que se darán.
  9. Establecer la táctica a seguir para abordar cada punto concreto.
- Medios necesarios:
  1. Cuidar la intendencia (descanso, agua, grabación, material de apoyo...).
  2. Considerar los medios de apoyo necesarios.



### Convocar la reunión

- Título de la reunión.
- Quien convoca la reunión.
- A quién se convoca, lista de asistentes.
- Fecha de la convocatoria y de la reunión.
- Horas de inicio y final estimadas.
- Lugar de celebración.
- Objetivos de la reunión.
- Orden del día y Plan de Trabajo.
- Quién dinamizará la reunión.
- Comprobar personalmente la recepción de la convocatoria.

### Durante la reunión

#### Introducción

- Clarificar el objetivo
  1. Destacar la importancia de lograr el objetivo.
  2. Cerciorarse de que ha sido comprendido y aceptado por todos y todas.
  3. Utilizar lenguaje de equipo: "nosotros, todos..."
- Establecer reglas respecto a:
  1. Puntualidad de comienzo y final.
  2. Interrupciones: café, fumar, teléfono...
  3. Participación: libertad de expresión, escucha.
  4. Personas responsable de actas.
- Proponer pasos a seguir:
  1. Solución del problema, mejora de un proceso, identificar áreas de mejora.
  2. Asegurarse de que se han comprendido y aceptado por todos y todas.

#### Desarrollo

- La persona coordinadora/dinamizadora.
  1. Su papel fundamental es mantener y desarrollar el equipo.
  2. Es una persona más del equipo y su función es ayudar al equipo a lograr su objetivo.
  3. Debe ser neutral, hacer al equipo protagonista, saber escuchar, hacer preguntas, clarificar aportaciones, llevar a consenso el equipo, hacer síntesis de lo logrado, etc.
- El equipo.
  1. La misión del equipo es analizar los problemas de forma conjunta, avanzando hacia la solución a través de la satisfacción de las personas.
  2. Se deben aportar ideas libremente. Respetar las aportaciones. Escuchar opiniones. Guiarse por el objetivo del equipo. Evitar ataques personales. Asumir acuerdos y tareas.
  3. El liderazgo deberá ser compartido.

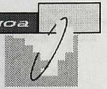
*Conclusiones*

- Síntesis final.
  1. Hacer un resumen verbal de lo que se ha tratado y de los acuerdos.
  2. Hacer un acta por escrito de la reunión.
  
- Planes futuros.
  1. Concertar fecha de la próxima reunión.
  2. Determinar los pasos a seguir en al próxima reunión.
  3. Trabajos a realizar en la próxima reunión, si los hubiere.

**Después de la reunión**

*Evaluación de la reunión, aprendizaje y seguimiento.*

- Realizar un seguimiento de:
  1. Acciones propuestas.
  2. Temas pendientes.
  3. Fechas establecidas.
  4. Personas responsables.



# MODULO III

## El proceso de dinamización del grupo de trabajo

***La necesidad de dinamizar al grupo. Función y límites del dinamizador de reuniones. La habilidad de la dinamizadora. El grupo frente a la toma de decisiones. Recursos para la dinamización de reuniones.***

---

### La necesidad de dinamizar el grupo

Si las reuniones funcionan bien, son una fuente de energía motivación y realización tanto para el grupo como para las personas que lo componen. Pero colaborar, cooperar, coordinar, tomar decisiones, resolver problemas, trabajar en objetivos comunes en los que todos ganen, no es fácil aunque sí realizable con la técnica apropiada.

Las reuniones eficaces son el elemento dinamizador de la organización y, por lo tanto, punto de encuentro vital de fuerzas, lo que nos demuestra que no pueden quedar libradas al azar o a las buenas intenciones, es necesario tecnificarlas para garantizar la consecución de los objetivos planteados y la satisfacción de las personas asistentes.

### Función y límites del dinamizador de reuniones

La labor de la persona que dinamiza una reunión de trabajo es poner de acuerdo con un fin común, logrando el asentimiento de todos. Puede ser que no todas las personas lleguen a un acuerdo unánime, tal vez alguna no cambie su punto de vista, pero al menos puede lograr un acuerdo mayoritario logrando su asentimiento. Es lógico que existan diferencias de criterio y más cuando a una reunión asisten personas con funciones diferentes dentro de la organización de sindicato: acción sindical, formación, organización ...

A menudo, las personas asistentes defienden sus propios objetivos y pueden tener criterios discrepantes. Esperar que todas las personas asistentes estén unánimemente de acuerdo es un error. Es aquí cuando la persona que dinamiza la reunión cobra importancia. Su labor consiste en conectar con el criterio mayoritario y el minoritario para llegar a un acuerdo. Cuando las personas tienen la oportunidad de expresar sus ideas, criterios, principios, necesidades, no sólo pueden ser entendidas, también pueden convencer a otras personas. Si no logran el convencimiento total, al menos se puede llegar a acuerdos que contemplen las más posibles variables del grupo.

La persona que dinamiza una reunión de trabajo debe dar reconocimiento, caricias verbales, motivando a las personas participantes, reconociendo las buenas ideas y las aportaciones que hacen avanzar al grupo hacia el objetivo. Generalmente este tipo de acciones crea un clima de trabajo sano,

fluido, calmado en el cual las personas se sienten bien.

### **Dinamizadora v.s. jefa**

Dependiendo de la estructura y funcionamiento de las organizaciones el rol de la persona encargada de dinamizar y moderar una reunión de trabajo es ejercido por la persona que tiene el poder en la organización. Esta superposición de roles (jefe + moderador) tiene algunos riesgos. Cuando "los jefes o las jefas" desempeñan la función de dinamización de las reuniones de trabajo existe el peligro de que se frene, maneje o domine la discusión, sin perder los objetivos pero olvidando las necesidades del grupo.

En estos casos, la reunión resulta poco fructífera y desmotivante para el resto de personas participantes. El objetivo primordial de la persona encargada de la dinamización de una reunión de trabajo es crear un clima de confianza, cordialidad y naturalidad que potencie la participación de todas las personas. Este objetivo no siempre se puede alcanzar desde una posición de poder.

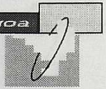
La persona que dinamiza una reunión tiene que saber escuchar, guiando la dinamización con preguntas y observaciones que le lleven al objetivo.

Una situación desagradable, desmotivante y denigrante es el corriente error que cometen los jefes y jefas de aprovechar la reunión para criticar. Las críticas deben hacerse en privado, de persona a persona, pero jamás en público o ante el resto de compañeros y compañeras.

Igualmente, se deben cuidar las valoraciones públicas que se hagan de las ideas o comentarios del tipo "pero eso es una tontería", "no servirá para nada". Este tipo de intervenciones harán que el grupo tenga miedo, se retraiga y no opine, mientras que la valoración positiva motiva y dinamiza el funcionamiento del grupo. Al finalizar la reunión hay que felicitar especialmente a todas las personas participantes en la misma elogiando las aportaciones positivas como forma de reforzar el éxito de la reunión, potenciar las actitudes positivas y crear un clima de entusiasmo y satisfacción.

### **Indicaciones para el moderador**

- *Iniciación.* Sugerir pasos para la acción, proponer procedimientos, clarificar, determinar el problema.
- *Regulación.* Influir sobre el ritmo de trabajo, resumir, señalar normas y límites de tiempo.
- *Información.* Aportar la información necesaria para la toma de decisiones.
- *Apoyo.* Crear el clima necesario para mantener unido el grupo, aliviar tensiones, armonizar, motivar e incentivar.
- *Cierre.* Dar por concluida la reunión resumiendo los acuerdos y compromisos asumidos.
- *Evaluación.* Evaluar decisiones del grupo. Evaluar actuaciones individuales.



## Las diez acciones de la moderadora

Para cumplir el doble objetivo de que se obtengan buenos resultados y que las personas participantes queden satisfechas, el moderador debe asumir las siguientes funciones:

1. Asegurar las condiciones materiales, es decir, que se dispone de todo aquello que rodea la reunión del grupo y que no es ni los participantes ni la tarea, sino el lugar, mobiliario, disposición, medios necesarios, aparatos, papeles, agua, etc
2. Estimular, sintetizar, resumir, promover acuerdos sin salvar, entendiendo por salvar hacer por otros más de lo que necesitan o piden y más de lo que el mismo está dispuesto a hacer. No perseguir, resaltar fallos, buscar errores, criticar o perseguir con bromas sarcásticas. No ser víctima en el sentido de quejarse, lamentarse, apelar a lo que dirán instancias superiores de la organización o comentar lo inútil de llegar a algún acuerdo.
3. Promover un clima democrático. Debe ser un animador o animadora democráticos con la característica de hacer pensar a las personas y lograr que el grupo progrese hacia el objetivo.
4. Fomentar la participación. Ésta debe darse en todas direcciones, pero cada vez que una persona hable el resto debe escuchar.
5. Intervenir lo justo para dinamizar, resumir y avanzar mostrando caminos.
6. Informar con datos concretos y precisos
7. Centrar el tema y recordar los objetivos cuando el grupo se desvía o se desorienta.
8. No acaparar la reunión con sus comentarios y limitar a las personas participantes para que tampoco lo hagan.
9. Pedir ejemplos, datos, información para clarificar los temas.
10. Escuchar activamente, enterándose bien de lo que dice la otra persona.
  - Mirar al otro o a la otra.
  - Indicar que se escucha, asintiendo o afirmando con la cabeza.
  - No expresar inicialmente acuerdo o desacuerdo, sino mostrar simplemente que se comprende.
  - En las pausas animar a la persona que habla para que lo siga haciendo. No llenar los silencios.
  - No desplazar el centro de la conversación del que habla, mostrándose en desacuerdo o hablando de uno mismo.
  - Formular preguntas abiertas para animar a seguir hablando o para hacer reflexionar.

## La habilidad de la dinamizadora

Las personas encargadas de la dinamización de los grupos de trabajo deben ser conscientes de la situación en la que se encuentra el grupo; del punto de partida. Su tarea estará enfocada no sólo a lograr un buen resultado en los debates, sino también a que éstos se desarrollen de manera adecuada.

### Los tres niveles de una correcta dinamización

Para ello las personas responsables de la dinamización del equipo de trabajo deberán observar y trabajar en el grupo a tres niveles simultáneamente:

- *Nivel participativo.* Procurar que todas las personas participen en las discusiones y en la toma de decisiones evitando, si fuera necesario, que la participación sea acaparada por las mismas personas. Además, el buen dinamizador deberá estar alerta sobre los aspectos que dificultan o retraen a las personas asistentes de una mayor participación
- *Nivel metodológico.* El orden del día, la jerarquización de los temas a tratar y su prioridad, los turnos de las intervenciones, la moderación de las discusiones, etc son factores que favorecen la participación ordenada en el equipo y por lo tanto, facilitan la consecución de los objetivos.
- *Nivel relacional.* La dinamizadora debe esforzarse por conocer los más detalladamente posible a las personas que forman el equipo de trabajo, así como las relaciones (simpatías, antipatías, afinidad, oposición, etc) existentes entre ellas. A menudo, el nivel relacional influye en la calidad del trabajo del grupo y frecuentemente ayuda a comprender mejor ciertas intervenciones que no se explican únicamente con lo expresado por el participante. El nivel relacional está relacionado con la comunicación no verbal y con las formas empleadas por los miembros del grupo para expresar sus ideas y opiniones.

### El equilibrio P/CP

Así, la buena dinamizadora debe interesarse por el producto, por el objetivo (alcanzar consensos) pero también por los medios de que nos servimos (el grupo). Una vez más, nuestra herramienta fundamental son personas, nuestros equipos de trabajo.

El autor norteamericano Stephen Covey (1987) señala que la efectividad de los grupos de trabajo reside en el equilibrio P/CP. "P" es la producción de los resultados deseados. "CP" es la capacidad de producción, la aptitud o los medios por los que se produce. Así, si cuidamos nuestra CP (Capacidad de Producción), disfrutaremos durante más tiempo y de una mejor calidad de nuestra P (Producción).

La literatura clásica griega nos ofrece un ejemplo para ilustrar lo anterior. En la conocida fábula de Esopo, "*La gallina de los huevos de oro*" se recoge una ley natural, un principio: la definición básica de la efectividad. La mayoría de las personas ven la efectividad desde el paradigma de los huevos de oro: cuanto más se produce, cuanto más se hace, más efectivo se es. Pero como muestra el relato, la verdadera efectividad está en función de dos cosas: lo que se produce (los huevos de oro) y los medios o bienes de producción y la capacidad para producir (la gallina).



Así, distinguimos una serie de habilidades que toda persona que dinamice un grupo de trabajo deberá reunir: habilidades orientadas a la Producción (P) y habilidades orientadas a la Capacidad de Producción (CP).

- *Habilidades orientadas a la Producción*

- Iniciación
- Búsqueda y entrega de información
- Clarificar y elaborar
- Resumir
- Sondar la evolución de los consensos
- Coordinar

- *Habilidades orientadas a la Capacidad de Producción*

- Escucha activa
- Empatía
- Asertividad
- Animar
- Vigilar
- Tratamiento de conflictos

### **Habilidades necesarias para una dinamización en términos de cooperación**

El *dinamizador cooperativo* debe reunir las siguientes cualidades de carácter más concreto:

1. *Positivo*. Se centra en los aspectos positivos que hacen avanzar al grupo, construye pasos positivos y transforma en positivo lo negativo.
2. *Abierta*. Acepta las opiniones de las personas participantes sin críticas. Respeta diferentes puntos de vista.
3. *Neutro*. No manifiesta preferencias por las aportaciones de uno u otro participante. No fuerza al grupo en la dirección que él considera mejor.
4. *Amable*. Es simpática, amable, trata a todas las personas con cortesía, no se expresa con frases que denigren, falten al respeto o se conviertan en chistes críticos a los participantes.
5. *Implicada*. Sigue atentamente la reunión y se muestra implicada en el trabajo y el logro de objetivos.
6. *Animador*. Anima a participar, ayuda al progreso del grupo, cuando hay desánimos es el motor para motivar a todas las personas.
7. *Mediadora*. Frente a las diferencias coopera para que se encuentre la mejor solución, la que se acerca más al objetivo buscando remarcar las mejores aportaciones de cada parte.
8. *Analítico*. Analiza, ayuda a pensar, potencia la diversidad de soluciones y la mejor elección.

9. *Dinámica*. Imprime ritmo, acción, no deja que el grupo se duerma ni que se divague por caminos que aparten del objetivo.
10. *Normativo*. Se preocupa porque se cumplan las normas pactadas, horarios, turnos de intervención, objetivos, tiempos, evaluación, de una manera natural relajada mostrando cuál es el mejor camino para ser eficaces.

## El grupo frente a la toma de decisiones

A lo largo de los debates y discusiones habrá temas sobre los que el grupo deberá posicionarse: se deberán tomar decisiones. Cuanto más central sea la cuestión, cuanto más necesario vaya a ser el concurso de todos los miembros, cuanto más complejo sea el asunto, más necesario se hace el uso de procedimientos que potencien la participación y que generen compromiso por parte de todos y todas.

### Comportamientos del grupo ante la toma de decisiones

En el momento de demandar una solución al grupo debemos ser conscientes que se pueden dar las siguientes situaciones:

- *Silencio*. El grupo está en punto muerto.
- *Pasar por alto*. Nadie se da por aludido.
- *Desviarse del tema*. A partir de una propuesta o una pregunta directa al grupo, se comienza a hablar de ella pero alguien introduce otro tema y se produce confusión. La pregunta original se olvida y no se toma ninguna decisión.
- *Decisión por parte de un individuo*.
- *Decisión por asociación bipartita*. Dos miembros del grupo se valen de la suma de sus fuerzas y del efecto sorpresa de su rápida coincidencia de criterios (preparada o espontánea) para convencer al grupo.
- *Decisión por parte de una minoría*. A partir de una serie de intervenciones de personas distintas en un mismo sentido, se produce un efecto abrumador. En estos casos la distribución física en el lugar de reunión es importante.
- *Por acuerdo mayoritario*.
- *Por acuerdo mayoritario intentando convencer a la mayoría*. Se tiene en cuenta a la minoría y se le explican los argumentos.
- *Unanimidad aparente*. Todo el mundo manifiesta su acuerdo, pero hay datos para sospechar que hay personas insatisfechas con el acuerdo alcanzado.

- *Consenso*. Se toma la decisión con el acuerdo de todas las personas, tras haber podido todos y todas manifestar su opinión. En este caso, puede haber personas que no estén del todo de acuerdo pero se sienten ligadas y comprometidas con la decisión.

## Método "Todos Ganan" para resolver conflictos

A continuación se presenta una propuesta metodológica dirigida a resolver los conflictos que se producen en el grupo ante la toma de decisiones relevantes y polémicas.

El método "Todos Ganan" se compone de cinco pasos: *preparar la situación, definir el conflicto, ofrecer alternativas, evaluar las alternativas propuestas y llevar a la práctica la decisión comprobando como funciona.*

### 1. Preparar la situación.

- Invitaciones a entrar en el proceso de negociación
- Buscar el momento y lugar adecuado
- Contribuir a crear un clima positivo y favorecedor de la negociación: conocer a los interlocutores personalmente y con antelación, hacer reír para disipar las tensiones, lograr que ambas partes se perciban como socias que buscan acuerdos para el grupo.
- Buscar oportunidades para desmentir, con nuestro comportamiento, las expectativas negativas de la otra parte respecto a nosotros.
- Pensar que las emociones juegan un papel importante en el proceso de negociación y pueden conducirla a un callejón sin salida.

### 2. Definir el conflicto: ¿Cuáles son nuestras necesidades e intereses?

- Al definir el conflicto con *PRECISIÓN* y *CLARIDAD* hemos recorrido la mitad del camino hacia la solución. Si damos este paso en falso podemos vernos enredados durante horas enteras en un "diálogo de besugos". La pregunta crucial es *¿Cuáles son nuestras necesidades e intereses?, ¿Sabemos con exactitud cuáles son las necesidades e intereses de la otra parte?, ¿Hemos expresado con exactitud a la otra parte las nuestras?*
  - Evito los obstáculos que dificultan la definición del conflicto.
  - Doy a la otra parte la oportunidad de definir el conflicto expresando sus intereses y necesidades.
  - Defino el conflicto, expresando mis intereses y necesidades.

### 3. Ofrecer alternativas.

- Una vez que hemos expresado nuestras necesidades e intereses estamos en situación de pensar

que podemos hacer para solucionar el conflicto. En ocasiones, la alternativa o alternativas quedan de manifiesto cuando se ha definido el conflicto. En otras ocasiones, sin embargo, es preciso que ambas partes se embarquen en una exploración de posibles soluciones que satisfagan sus necesidades.

- Doy a los otros la oportunidad de que aporten alternativas.
  - No juzgar. La crítica está prohibida. En este momento puede inhibir.
  - La asociación libre es positiva. No importa que la alternativa parezca extravagante.
  - Cuantas más mejor, más probabilidad de que entre ellas encontremos una que nos ayude a resolver el conflicto.
  - Combinar y mejorar. Se puede sugerir como mejorar una alternativa o como pueden unirse dos o más en una nueva.
  - No argumentar ni exigir que se justifiquen las alternativas que se aportan.
  - Aportar alternativas con beneficios mutuos y hacer que la toma de decisiones les resulte fácil a la otra parte. Si ninguna de las opiniones que se ofrecen es recompensante para la otra parte es posible que no haya acuerdo.

#### 4. Evaluar las alternativas y decidir una solución o soluciones negociadas.

- Después de haber agotado el proceso de producción de alternativas se analizan sus ventajas e inconvenientes, respetando el criterio del beneficio mutuo. A veces, puede aparecer una alternativa válida y aceptable para todos en el mismo proceso de producción de alternativas, otras veces a evaluación a varias de ellas.
- Proceso de evaluación.
  - Consecuencias. ¿Qué consecuencias previsibles va a tener la alternativa?
  - Ventajas. ¿Tiene beneficios mutuos?, ¿Cuánto valor tienen esos beneficios?
  - Inconvenientes. ¿Daña intereses importantes de alguna parte?
  - Cambios. ¿Qué cambios hay que hacer?
  - Factibilidad. ¿Podemos llevarla a la práctica?
- Reglas para la evaluación
  - Mantenerse abierto a razones. No presionar, no amenazar.
  - Razonar y dar argumentos a favor de las alternativas.
  - Desarrollar criterios objetivos que otorguen a las partes la mínima oportunidad.
  - Preguntar lo que se considera un acuerdo justo.
  - Evitar palabras o gestos que indiquen a la otra parte que "se ha cedido"
  - Evitar divagaciones.
  - Manejar adecuadamente las interrupciones, objeciones y discrepancias.
  - Cuando no aparece una alternativa clara dar a entender que será reconsiderada y cambiada.
  - Identificar precedentes en lo que se ha hecho en relación con la otra parte en una ocasión similar.
  - Puede ser útil dejar la solución negociada por escrito en un sitio visible.



- Si se detectan serias dificultades, reabrir la fase de producción de alternativas.

#### 5. Llevar a la práctica la solución y comprobar como funciona.

- Para garantizar que las decisiones se llevan a la práctica, convendrá determinar de modo preciso:
  - QUIÉN tendrá asignadas cada una de las tareas y responsabilidades
  - QUÉ hará. En qué consistirá la tarea.
  - CÓMO lo hará.
  - CUÁNDO lo hará.
- Evaluación de resultados. Según sean las respuestas a estas preguntas, podremos manifestar nuestra satisfacción, ser recompensante, ser críticos con el incumplimiento de los acuerdos, dar información útil y revisar, si procede la decisión acordada. Las preguntas que guiarán la evaluación son las siguientes:
  - ¿Estamos resolviendo el conflicto?
  - ¿Cuáles son las dificultades que estamos encontrando?
  - ¿Estamos cometiendo algún error?

## Recursos para la dinamización de las reuniones de trabajo

A continuación se presentan una serie de recursos que se pueden emplear para la dinamización de nuestras reuniones de trabajo. De los recursos existentes se han seleccionado aquellos que mejor se adaptan a las reuniones de trabajo del sindicato. Son los siguientes:

- *La Tormenta de Ideas o brainstorming.* Se trata de una técnica para trabajar en equipo. Su objetivo es la generación de ideas a base de estimular la creatividad de las personas participantes o miembros del grupo. El principio de esta técnica es el siguiente: los pensamientos o ideas de los participantes en el Brainstorming deben exponerse libremente y encontrar estímulo e impulso en los demás miembros del grupo. Se excluyen los censores y los inquisidores. Para la correcta aplicación de la técnica existen unas reglas básicas. Son las siguientes:
  - Establecer claramente el objetivo de la tormenta de ideas. Hay que formular el problema con precisión.
  - Las ideas no pueden ser expresadas por miembros del equipo respetando los turnos o bien pueden expresarse espontáneamente (se expresan ideas a medida que surgen sin respetar ningún turno)
  - No se aceptan críticas ni descalificaciones. Ni a las personas ("desde luego pareces tonto si crees que eso puede funcionar") ni a las ideas ("lo que acabas de decir es una solemne tontería"). Respetar esta regla es fundamental en todo proceso de Brainstorming. Frecuentemente se emplea más tiempo en acribillar una idea que en desarrollarla.

- *Mapa del grupo.* Se trata de una técnica adecuada para dinamizar reuniones de trabajo en las que las personas participantes no se conocen entre si. Cuando el grupo es nuevo. El objetivo de este recurso es crear un clima de confianza y cercanía, favoreciendo la participación. Esta técnica se basa en un principio de la comunicación verbal por el que las personas tendemos identificarnos y a proteger nuestro espacio físico.

- Dibujar un mapa del grupo. En los momentos iniciales de la reunión conviene dibujar un esquema o "mapa del grupo" en el que figuren los nombres de las personas y su distribución física en la mesa o en el lugar de reunión. Los lugares que ocupan las personas del grupo en los primeros momentos serán los mismos a lo largo de toda la reunión. El "mapa del grupo" nos ayudará a memorizar los nombres de las personas participantes, pudiendo utilizarlos en el desarrollo de la reunión. La utilización de los nombres propios favorece la empatía y la confianza y por lo tanto la participación.
- Definir relaciones de afinidad. En un segundo momento, una vez que haya transcurrido un tiempo desde el inicio de la reunión, podremos establecer relaciones de afinidad y distancia entre las personas participantes, así como las alianzas existentes mediante flechas de asociación. Esta información, organizada en nuestro mapa de grupo nos ayudará a dinamizar la reunión, conociendo las corrientes de ideas representadas por las personas participantes.

- *La jerarquización de temas.* Conocer de forma previa al inicio de la reunión cuáles son los temas más conflictivos que se van a tratar es útil para la persona responsable de la dinamización de la reunión ya que le ayudará a asignar tiempos y a distribuir sus energías. Los temas más conflictivos o polémicos deben ocupar los lugares intermedios del orden del día, evitando, si es posible, su ubicación al principio o al final de la sesión. Para conseguir el adecuado ordenamiento de los temas la dinamizadora de la reunión se servirá de su conocimiento de las personas participantes y de la organización, pero además podrá aplicar la:

- *Rueda de opinión.* El objetivo de esta técnica es conocer la postura de las personas participantes respecto a los temas que se van a tratar. Para ello el dinamizador de la reunión pedirá a las personas participantes que den su opinión sobre el tema o temas a tratar de manera breve y evitando las referencias a otras opiniones. En esta "rueda de opinión" no se permitirán las interrupciones ni las alusiones a intervenciones anteriores. Una vez terminada la rueda de opinión el grupo se habrá formado una idea de las opiniones existentes respecto al tema. Esto permitirá a la dinamizadora reordenar los temas en base a su conflictividad o dificultad.