

TEMA 4:

LOS EQUIPOS DE TRABAJO

1. *Introducción.*
2. *Características esenciales de un equipo de trabajo.*
3. *Criterios de distribución y organización de un equipo.*
4. *Una propuesta de organización operativa de los equipos de trabajo.*
5. *Las relaciones estructurales entre las partes del equipo.*
6. *Las técnicas de dinámica de grupo.*
7. *Técnica de trabajo: las reuniones de equipo.*

1. INTRODUCCIÓN

Hoy es un lugar común afirmar que la capacidad de resolver problemas y de proponer soluciones en un equipo es siempre superior a la de una persona. Por otra parte, es bastante evidente, si nos atenemos a la experiencia, que los problemas complejos se pueden abordar y resolver más eficazmente cuando ello se hace conjuntamente. No cabe duda de que el trabajo en equipo es una necesidad insoslayable para actuar en una realidad social de complejidad creciente y de múltiples interdependencias. Ciertamente, determinadas tareas no se pueden hacer, si no es por la acción conjunta mediante la convergencia de diferentes actividades, habilidades y conocimientos. De ahí las múltiples propuestas sobre trabajo interdisciplinario^{1, 1} o, al menos, de acción polivalente en equipos multiprofesionales^{II}.

Mucho se habla de “trabajo en equipo”, pero poco se hace de “trabajo en equipo”. No porque no se quiera, sino porque ello tiene no pocas dificultades, y porque un equipo no se hace con sólo decirlo. Necesita madurar en un proceso que, aun cuando se intente no necesariamente se tiene garantías de llevarlo a término.

Comencemos advirtiendo que no hay que incurrir en el error de considerar que el “trabajo juntos” es, por ese sólo hecho, “trabajar en equipo”. Para lograr la constitución y configuración de un equipo, hay que combinar la resultante de tres factores.

- Una tarea a realizar conjuntamente de acuerdo a los objetivos propuestos en cuanto equipo.

¹ Las personas con responsabilidades de gestión mantiene las relaciones interpersonales en el seno de equipos y, más aún, es el máximo responsable de la construcción y la marcha de dichos equipos. La prestación de servicios, la propia intervención social se desarrolla en muchas ocasiones en el seno o a través de equipos de trabajo y trabajando con grupos. Por otra parte, la complejidad introducida en los equipos por la presencia conjunta de profesionales con diferente formación y ocupación en una realidad, nos lleva a:

- *Multidisciplinar o pluridisciplinar*, cuando coexisten las diferentes disciplinas en la misma organización para el servicio de los mismos clientes pero los profesionales no trabajan conjuntamente.
- *Interdisciplinar*, cuando existe una coordinación o colaboración de los distintos profesionales en un proyecto común de intervención o servicio a los clientes.
- *Transdisciplinar*, cuando el proceso de compartir competencias y tecnologías lleva a una integración entre las disciplinas y las funciones de las personas (cada vez más polivalentes) tienen a basarse más en el proyecto que en su profesión original.

- Las relaciones técnicas o funcionales que se derivan de esos objetivos que, a su vez, establecen responsabilidad de unos y otros en lo que hace a la realización de actividades y tareas. Se trata de todo lo que concierne a la forma de realizar el trabajo propiamente dicho.
- Una tarea a realizar conjuntamente de acuerdo a los objetivos propuestos en cuanto equipo.
- Las relaciones técnicas o funcionales que se derivan de esos objetivos que, a su vez, establecen responsabilidad de unos y otros en lo que hace a la realización de actividades y tareas. Se trata de todo lo que concierne a la forma de realizar el trabajo propiamente dicho.
- Los factores humanos que se dan a través de procesos socioafectivos y que hacen referencia al tipo de relaciones que se establecen entre las personas que forman parte de un grupo (en este caso con el propósito de constituirse en equipo). Aquí tiene que ver todo lo que hace el carácter informal y emotivo que es propio de todo grupo.

Otra cuestión a considerar es que nuestra educación y socialización no siempre ayuda a que tengamos aquellas cualidades necesarias para el trabajo en equipo. Más bien ocurre lo contrario.

Ahora bien, para entrar en cuestiones teórico-prácticas en torno a los requisitos, condiciones y exigencias para un trabajo en equipo, habría que señalar cuáles son las características esenciales de un equipo de trabajo.

2. LAS CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DE UN EQUIPO DE TRABAJO.



2.1. OBJETIVOS COMUNES

Para que exista un equipo es necesario que haya un objetivo común claramente definido, aceptado y asumido por todos los miembros que quieren construir el equipo. Pero además, ha de existir la voluntad expresa de que cada uno de los integrantes esté decidido a realizar un esfuerzo para el logro de esos objetivos.

2.2. NÚMERO LIMITADO DE MIEMBROS INTEGRANTES DEL EQUIPO

En un equipo de trabajo debe darse una productividad conjunta, pero esto último no puede lograrse si el número de personas que lo conforman es muy elevado. Ello no obsta que dentro de una institución se requiera la articulación de varios equipos. Esta cuestión no la trataremos aquí, sólo hablaremos del equipo en sí. Para nosotros el óptimo, en cuanto al número de participantes, puede encerrarse en la fórmula 7 ± 2 . Es decir, un equipo ha de estar constituido por 5 personas como mínimo y 9 como máximo.

Por debajo de 5 integrantes, difícilmente pueda darse una interacción/intercambio que genere una alta productividad, y cuando sobrepasa de 9 miembros, a medida que aumenta el tamaño del equipo, disminuye el tiempo disponible de cada miembro para aportar al conjunto, y la dinámica interna tiende a hacerse más formal.

2.3. ORGANIZACIÓN

Un equipo no es algo desarticulado o inorgánico; al contrario, hasta su misma denominación denota la idea de acción conjunta. Si bien la estructura organizacional ha de variar según sean los objetivos propuestos por cada equipo, existen algunos aspectos que son comunes a casi todos ellos:

- DELIMITACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y ACEPTACIÓN DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Para el logro de los objetivos hay que realizar una serie de funciones, actividades y tareas que no serán iguales para todos. Es de sentido común que un trabajo conjunto no puede darse cuando “todos estén en todo”: es necesaria una distribución de funciones, actividades y tareas y, por supuesto, de las responsabilidades que se derivan de ello. Ésta es una de las primeras decisiones que hay que tomar, desde el momento en que se decide constituir un equipo. Pero esta delimitación y distribución de tareas no basta; es necesario que todos y cada uno de los miembros de los equipos lo acepte. Esta confluencia y articulación de funciones, actividades y tareas, es la base de un trabajo en equipo bien organizado que permite aumentar la capacidad operativa y tomar decisiones adecuadas.

Consecuentemente, cada uno debe conocer, aceptar y asumir las actividades y responsabilidad que corresponden a su función, procurando que sus tareas confluyan con los objetivos generales del equipo. Un equipo de trabajo no puede funcionar con miembros irresponsables o que no asumen seriamente sus responsabilidades. Por otra parte, tiene que haber un compromiso e implicación personal de cada miembro del grupo para crear, mantener y desarrollar el espíritu de equipo.

- CONDUCCIÓN, COORDINACIÓN O LIDERAZGO PARTICIPATIVO

De todo lo dicho queda claro que un trabajo en equipo no puede darse con una dirección autocrática, pero un trabajo en equipo difícilmente pueda darse sin que haya alguien que tenga una responsabilidad de coordinación, dirección o liderazgo.

Ya sea que esa dirección se derive de razones funcionales o jurídicas, tal liderazgo situacional (apoyado frecuentemente en un mayor conocimiento o habilidades tecnológicas), no debe afectar lo más mínimo a la igualdad de condiciones entre todos los miembros del equipo. De lo que se trata es de desarrollar y perfeccionar la asociación igualitaria de todos los miembros aunque la estructura o forma de organización del equipo, implique funciones de distinta jerarquía.

- REGLAS DE FUNCIONAMIENTO Y DISCIPLINA INTERNA

De acuerdo a los objetivos propuestos y a la organización establecida, es necesario acordar normas o reglas de funcionamiento que impliquen una disciplina interna congruente con las actividades y funciones de cada uno. Estas normas establecidas por acuerdo conjunto, deben reunir tres requisitos:

- (a) ser realistas, esto es, viables: para ello deben permanecer dentro del nivel de posibilidades de cumplimiento de parte del equipo;
- (b) tener una cierta significación para todos los integrantes del equipo;
- (c) ser asumidas por el equipo en su conjunto y por cada miembro en particular; que todos y cada uno estén interesados en su cumplimiento.

Con reglas así formuladas y que permiten que cada uno sepa a qué atenerse, se aseguran unas mejores relaciones interpersonales, porque si no, muchas cosas quedan libradas a la buena voluntad de cada uno o a lo que buenamente interpreta para cada circunstancia. Y esto puede dificultar seriamente la articulación del trabajo y provocar, además, rozamientos personales.

2.4. COMPLEMENTACIÓN HUMANA E INTERPROFESIONAL

Si hubiese que elegir una palabra que designe lo sustancial de un equipo, ya sea en lo socioafectivo como en lo funcional, esa palabra será complementariedad. En efecto, la acción conjunta y la ayuda mutua que presupone el trabajo en equipo, exige e implica que cada uno comprenda, y sobre todo que practique, la complementariedad (“un complemento, dice el diccionario, es lo que añade a una cosa incompleta para que esté entera”).

Un equipo cumple con su razón de ser, cuando cada uno por pertenecer a él se realiza y completa más plenamente. Si no hay complementación, no hay equipo, puesto que el trabajo de cada uno no se articula con el de otros, de modo tal, que al aportar cada miembro sus conocimientos, habilidades y competencias, no sólo contribuye al logro de los objetivos comunes, sino también al enriquecimiento de los otros. Si existe realmente un verdadero trabajo en equipo –cosa que no es muy frecuente- se le debe asignar la máxima importancia a la realización personal.

Pero como un equipo está integrado por personas y no por máquinas, el enriquecimiento personal se hace mucho mayor, si se aportan también las modalidades, formas y estilos personales. Esta diferencia de habilidad y pluralidad de estilos, debe ayudar al desarrollo y crecimiento humano de todos los miembros.

Al hablar de complementariedad, aludimos tanto a la complementariedad humana (de la que ya hablamos), como a la complementariedad interprofesional e interdisciplinar. Una u otra sirven para el intercambio de conocimientos, experiencias, habilidades y perspectivas.

De lo que se trata, en suma, es de que todo confluya al esfuerzo común, combinando lo productivo y lo gratificante. Con ello se enriquece el conjunto y cada uno en particular. Entonces sí se llega a disfrutar el trabajo en equipo y a crecer humana y profesionalmente.

2.5. CAPACIDAD DE APROVECHAR CONFLICTOS Y OPOSICIONES

Un equipo, como todo grupo humano, no es una isla paradisíaca que funciona armónicamente por el solo hecho de constituir un equipo. En él existen –coexisten- personalidades diversas, con actitudes, comportamientos, simpatías, afinidades y antipatías. Esto ocurre en el seno de todo grupo, produciendo, por una parte tensiones y conflictos, y por otra atracciones y afinidades.

Si un equipo de trabajo está vivo y es dinámico, habrá discusiones –a veces con vehemencia-, y eso es saludable si todo se hace con un espíritu de cooperación y lo que se procura es mejorar cuanto se hace para el logro de los objetivos finales del grupo. Este trabajo de diálogo/discusión incrementa la capacidad de innovación y permite la clarificación de las posiciones. Pero, al mismo tiempo, produce tensiones.

Desacuerdos y conflictos son normales; estas diferentes maneras de ver los problemas y de abordar las soluciones, forma parte del entramado de todo grupo. Por otra parte, en todo equipo el contacto o las relaciones más o menos cotidianas produce desgastes y rozamientos. La cuestión está en cómo encarar estos problemas con el propósito de aprovechar, integrar, elaborar y superar las oposiciones. Si ello no se logra, el equipo –en cuanto grupo- enferma y esta patología grupal conlleva una serie de dificultades para el trabajo conjunto. La conclusión o consecuencia de todo esto es obvia: si dentro de un grupo de trabajo, no existe madurez emocional y profesional para manejar adecuadamente las diferencias personales o de enfoque, de modo que se puedan integrar las diferencias en una interacción positiva, no es posible un trabajo en conjunto. No es posible, que en tal situación, exista un equipo.

En algunas circunstancias los conflictos y tensiones se deben a enfrentamientos en torno a cuestiones sustanciales. En estos casos, quizás lo mejor sea disolver el equipo.

2.6. ATENCIÓN PERSONAL Y BÚSQUEDA DEL ESPÍRITU DE EQUIPO

Existe en todo equipo un entrecruzamiento entre el nivel de trabajo (manifiesto, expreso, racional, consciente) y el nivel emocional (implícito, afectivo, racional y, frecuentemente, inconsciente). Esta última es la dimensión o faceta que queremos considerar más en particular en este apartado, atendiendo a dos dimensiones: lo que concierne a lo personal y lo que hace al espíritu de equipo.

En lo personal lo que hay que lograr es que cada uno, dentro del grupo se sienta “alguien”, que sea aceptado y apreciado por lo que es, acogido en su libertad y en sus peculiaridades, de modo tal que las relaciones en el grupo le permitan desarrollar sus potencialidades. Este sentimiento gratificante y satisfactorio de participación en un grupo, por la atención que en él se recibe, es lo que desarrolla el “sentimiento de nosotros”.

Una constatación fundamental dentro de la vida de los grupos (en este caso, de grupos que constituyen equipos de trabajo), es la siguiente: la satisfacción de las necesidades personales del individuo al interior de un grupo, es el “cemento” que más liga con la vivencia de pertenencia al grupo. Quien no encuentra satisfacción personal en el grupo o equipo al que pertenece o trabaja, nunca lo sentirá como cosa propia.

Al considerar al grupo como colectivo hemos de tener en cuenta, que el grupo es también una entidad emocional. Como tal, permite desarrollar en mayor o menor profundidad la personalidad de cada uno y la cohesión de todos dentro del grupo. Esta cohesión produce lo que se llama el “espíritu de grupo” o “sentimiento de pertenencia”, que se expresa en múltiples formas, pero que es fundamentalmente emocional.

Aquí nos interesa destacar la importancia que tienen todos los factores que dentro del equipo ayudan o contribuyen a crear la atmósfera o condiciones favorables para el desarrollo de relaciones interpersonales amistosas. Un equipo es un grupo de trabajo (debe resolver problemas y tomar decisiones), pero si a ello se le agrega un clima de amistad tanto mejor. Cuando el trabajo en equipo es gratificante, esto ayuda a mejorar las relaciones afectivas interpersonales, al mismo tiempo que favorece el funcionamiento y la productividad. Además estimula las condiciones favorables para el desarrollo humano, expresadas fundamentalmente en el interés por el mejoramiento personal.

Digamos, por último, que el ser Aceptados y aceptar a los otros, es el mínimo necesario para trabajar en equipo. Pero cuando se va más allá de la aceptación y se desarrollan sentimiento de pertenencia e integración –hay identidad y entidad emocional-, es cuando puede afirmarse que existe el espíritu de equipo.

3. CRITERIOS DE DISTRIBUCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UN EQUIPO.

Los criterios para la organización y distribución del trabajo vendrán determinados por la interrelación de diversos factores, tales como^{III}:

- Número de profesionales del que se disponga en cada momento concreto. Condicionará tanto la cantidad de los temas que se han de abordar como su distribución y organización.
- La profesión de referencia de cada profesional.
- La cualificación de cada profesional. No tiene que corresponderse necesariamente con su profesión.
- Intereses y gustos personales respecto a las materias o tareas.
- Volumen y características de la demanda y/o problemática que se ha de abordar.
- La función profesional de cada uno de los miembros del equipo interdisciplinar.

4. UNA PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN OPERATIVA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

Se trata de definir un mínimo de infraestructura operativa del equipo técnico y que podría venir dada por:

- A) *Relaciones formales y estructurales.* Son aquellas que se establecen de manera formal y estructurada mediante contactos organizados a través de reuniones de trabajo. En general, podemos distinguir cinco tipos de relaciones formales y estructuradas:

- (a) REUNIONES DE COORDINACIÓN DEL EQUIPO INTERDISCIPLINAR: son el espacio de reunión del equipo técnico con el director. Periodicidad: semanal. Contenidos: seguimiento de la organización general del trabajo, actualizaciones y supervisión de los asuntos en curso, distribución de las nuevas tareas. Información, funcionamiento del equipo, otros.
- (b) REUNIONES INDIVIDUALES DE SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO: son el espacio donde se establece la comunicación entre el director y cada profesional. Sirve de cauce para el tratamiento de temas y contenidos propios de los profesionales, sobre el desarrollo de su trabajo, las dificultades, conflictos, etc. Periodicidad: mensual.
- (c) ESPACIO DE PROFUNDIZACIÓN SOBRE TEMAS QUE SUSCITEN INTERÉS O CAUSEN CONFLICTO. Los objetivos de estos espacios serán tanto la profundización en temas de fondo que vayan surgiendo como el debate de situaciones creadas, la homologación de criterios de trabajo en grandes líneas estratégicas, etc. todo aquello que no pertenezca a lo inmediato y que sirva para clarificar, profundizar en la intervención y mejorarla. Periodicidad: según necesidades.
- (d) SESIONES DE TRABAJO INDIVIDUAL Y/O FAMILIAR. Para tratar aquellos casos de trabajo individual y/o familiar que planteen especiales dificultades en su plan de intervención profesional y/o que necesiten asesoramiento y análisis por parte de los miembros del equipo.
- (e) REUNIONES DE COORDINACIÓN ENTRE PROFESIONALES: educadores sociales, trabajadores sociales, psicólogos, animadores, etc.

B) *Relaciones informales no estructuradas*: se trata de articular de manera permanente y sin una concreción previa la comunicación entre el director y los trabajadores mediante la disponibilidad y acceso directo, siempre que alguna de las partes lo requiera por considerarlo necesario.

C) *Relaciones con el personal administrativo y de oficio*: si bien el personal que tiene relación con la intervención social (equipo técnico) es imprescindible, el resto de los trabajadores del servicio o proyecto, como administrativos, ordenanzas, etc., cumplen un papel fundamental para el desarrollo y buena marcha del trabajo. Se articulará la comunicación con este personal, orientándolo y asesorándolo en cada momento y solucionando cualquier desajuste o conflicto que aparezca.

5. LAS RELACIONES ESTRUCTURALES ENTRE LAS PARTES DEL EQUIPO.

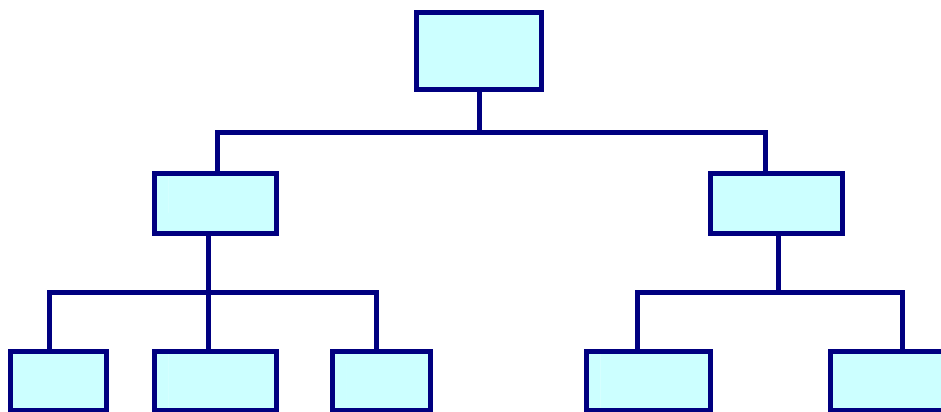
Las relaciones estructurales incluyen tanto la transmisión de información como las instrucciones para la acción, entre las partes del equipo. Según los diferentes criterios, pueden ser^{IV}:

- directas o indirectas
- unidireccionales o bidireccionales
- autónomas o dependientes

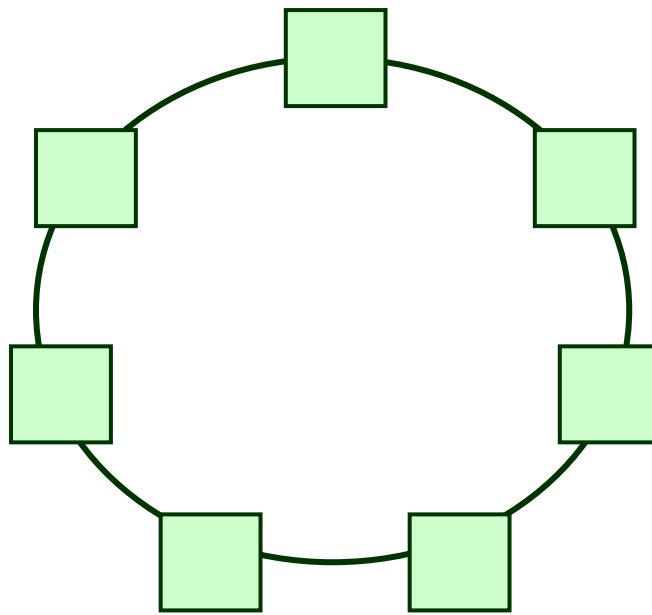
DIRECTAS O INDIRECTAS	UNIDIRECCIONALES O BIDIRECCIONALES	AUTÓNOMAS O DEPENDIENTES
<p>En las relaciones directas la información y las instrucciones se reciben directamente desde la persona o comisión que la origina. En las indirectas han de pasar por otros puntos intermedios, como podría ser la información que se recibe desde la coordinación aunque haya sido originada en otra comisión. La transmisión indirecta de información o de instrucciones supone una pérdida en la precisión, pero con frecuencia es necesaria para agilizar las operaciones más cotidianas del equipo.</p>	<p>Cuando las relaciones son unidireccionales, las instrucciones sólo van desde una parte a otra, de tal forma que unos mandan y otros obedecen, aunque la información fluye en doble sentido, pues unos explican lo que hay que hacer y otros dan cuenta de lo que han hecho. Son bidireccionales (o multidireccionales) cuando las relaciones fluyen tanto en la información como en la transmisión de instrucciones, al menos en aquellos asuntos de interés general.</p>	<p>Relaciones dependientes son aquellas en las que cada parte ha de contar con las otras para llevar las tareas a cabo. En las autónomas no es necesario. Conviene mantener el máximo de autonomía posible en aquellas tareas que son especializadas, siempre que esto no menoscabe el planteamiento general.</p>

Combinando y simplificando estos criterios se pueden encontrar, en los extremos, dos tipos de estructura: la vertical y la horizontal; la primera coincide con la clásica cadena de mando; en la segunda, todos los componentes tienen el mismo rango en la toma de decisiones de su ámbito de actuación.

Son muchas las variables que influyen en la configuración de la estructura de un equipo, lo que no permite hablar de una estructura óptima, pues dependerá de: el tipo y la complejidad de la tarea que lleva a cabo, el tamaño del equipo, el tiempo que lleva funcionando, el tiempo que requiere la tarea, la formación de los miembros para el trabajo en equipo, el grado de heterogeneidad, el grado de adhesión a los objetivos y al propio equipo, etc.



Estructura vertical



Estructura horizontal

Así, por ejemplo, si un equipo tiene una heterogeneidad muy alta, puede resultar de interés mantener unos órganos muy autónomos y resolver la articulación del equipo con una buena coordinación. Si el equipo es muy grande, requerirá una estructura más compleja para que ésta se funcione y se aproveche al máximo la aportación de cada miembro. Si la estructura es muy compleja y los miembros tienen como entrenamiento en el trabajo en equipo, se fragmentará con facilidad.

6. LAS TÉCNICAS DE GRUPO

6.1. DEFINICIÓN DE TÉCNICAS GRUPALES

Siempre que se habla del trabajo en grupo es frecuente escuchar una serie de palabras, términos o expresiones que, de manera intercambiable, se emplean para designar algo que tiene que ver con lo grupal. Así por ejemplo, es muy común oír expresiones tales como: trabajo de grupo, técnicas grupales, dinámica de grupos, animación de grupos, trabajo grupal, etc.

Esta confusión, además se ha generalizado debido a la bibliografía existente sobre temas relativos a lo grupal, sin que exista una aclaración suficiente del uso y alcance de estos términos.

Sin embargo, esta situación nos obliga a aclarar, sencillamente pero con precisión, cuáles son los alcances y contenidos de cada una de estas expresiones en uso. Sólo haciéndolo así, estaremos en condiciones de utilizar los elementos teóricos y técnicos adecuados a nuestras tareas específicas.

Existen tres expresiones terminológicas que debemos aclarar y cuya distinción es importante: trabajo con/de/en grupos, técnicas grupales y dinámica de grupos.

El *trabajo con/de/en grupos* son todas aquellas acciones y actividades que se llevan a cabo de manera colectiva. Es decir, para que exista un trabajo grupal (en grupos, con grupos o de grupo, las expresiones son intercambiables), sólo es necesario que las acciones se desarrollen colectivamente.. Esto significa que, para llevar a cabo un trabajo en grupo, no se necesita de la existencia de un animador o coordinador, ni del uso de técnicas, u otro tipo de cosas. Basta con la realización colectiva de una acción, dentro del marco de la interacción mutua. Ahora bien, si lo que se pretende es realizar un trabajo en grupo eficaz, entonces tenemos que saber que existe una serie de técnicas o procedimientos que nos pueden ayudar a lograr con mayor eficacia los objetivos que el grupo se haya propuesto.

Las *técnicas grupales*, de forma genérica, se pueden definir como los instrumentos que aplicados al trabajo en grupo, sirven para desarrollar su eficacia y hacer realidad sus potencialidades. Con un alcance más concreto y práctico, podemos definir las técnicas grupales como un conjunto de medios y procedimientos que, aplicados en una situación de grupo, sirven para lograr un doble objetivo: productividad y gratificación grupal. Dicho en otros términos, el uso de técnicas grupales sirve para facilitar y estimular la acción del grupo en cuanto conjunto de personas (lograr gratificación) y para que el grupo alcance los objetivos y las metas que se ha propuesto de la manera más eficaz posible (lograr productividad grupal).

Se emplean en diversas situaciones para desarrollar una mayor actividad de los mismos con un menor esfuerzo y mayor economía. Las técnicas de grupo son técnicas para comunicarse, para organizar mejores relaciones humanas. Las técnicas proporcionan al grupo una cierta base de organización para que el grupo funcione realmente como tal.

Una técnica no es en sí misma ni buena ni mala, pero puede ser aplicada eficaz, indiferentemente o desastrosamente.

Es importante indicar que:

- no todas las técnicas sirven para todos los objetivos
- no todas las técnicas pueden utilizarse en todos los sitios
- las técnicas son sólo un medio, nunca un fin en sí mismas

Las técnicas otorgan estructura al grupo, le dan una cierta base de organización para que el grupo funcione realmente como tal, pues el grupo no puede funcionar si no crea una mínima organización. De ahí la necesidad de conocer y utilizar las técnicas adecuadas.

Sin embargo, conviene tener en cuenta que la eficacia de las técnicas grupales depende, en cierto modo, de la habilidad personal y del espíritu creador de quien las utiliza; el uso de la técnica por sí solo no basta para obtener el éxito deseado. La eficacia de una técnica dependerá en alto grado de la “capacidad del dinamizador” para adaptarlas al aquí y ahora.

Por tanto, conviene detenernos en señalar que las técnicas son procedimientos rígidos, pero en su aplicación el animador las adapta a la situación concreta. Esta aplicación de la técnica viene determinada por tres condiciones: que el animador la conozca, que el mismo tenga las habilidades necesarias y que disponga de los instrumentos adecuados.

El conocimiento técnico es la primera exigencia, cuanto más completo sea, mejor podrá escoger las técnicas más adecuadas y mejor las podrá adaptar a cada ocasión concreta y combinarlas entre sí a fin de que aporten soluciones creativas.

La habilidad técnica o pericia supone la disminución del riesgo de errores, ahorro energético y un aumento de la eficacia y eficiencia en su aplicación.

El instrumental técnico, en cada caso, aumentará la eficacia y eficiencia de la acción, y, en algunos casos, será imprescindible para realizarla.

En la ASC no hay técnicas específicas, sino que se usan en otros campos de intervención social.

La expresión *dinámica de grupos* tiene distintos significados y alcances. De forma sencilla se podría decir que ésta consiste en las interacciones y procesos que se generan en el interior del grupo como consecuencia de su existencia, y el estudio de estos fenómenos constituye la teoría de la dinámica de grupos, y su experimentación práctica se puede evidenciar utilizando técnicas de dinámica de grupos.

Las definiciones de dinámica de grupos puede por tanto, entenderse de distintas formas, según se considere como teoría, como técnica o como modo de actuar en grupo. Como teoría se trata de estudiar científicamente el conjunto de los fenómenos psico-sociales que se desarrollan en los grupos primario y las leyes que los producen y regulan. Como técnica, la dinámica de grupos entendida con este alcance, en cuanto técnicas de actuación, constituye un conjunto de procedimientos y medios para ser utilizados en situaciones grupales, con el fin de hacer aflorar de una manera más expresa, consciente o manifiesta, los fenómenos, hechos y procesos grupales que se están viviendo en el seno del grupo en que se aplican. Estas técnicas de dinámica de grupos, ayudan con gran eficacia al autoconocimiento de éstos como realidad psico-social. De ordinario, la dinámica de grupos entendida en este alcance técnico, se emplea como instrumento de ayuda al grupo para resolver los problemas de dinámica que pueda tener. No se trata de que las técnicas de dinámica de grupos resuelvan los problemas o conflictos grupales, pues ello no se consigue por el sólo uso de determinadas técnicas. Sin embargo, el hecho de que el grupo se conozca mejor a sí mismo como realidad psico-social, puede aumentar las posibilidades de resolver posibles conflictos, siempre que se utilicen los recursos técnicos con habilidad, el conductor tenga la capacitación y destreza en el trabajo grupal que implica el uso de este tipo de modalidades técnicas, y las personas que forman el grupo asuman una actitud madura y productiva.

6.2. ELECCIÓN DE LA TÉCNICA MÁS ADECUADA

No existe ninguna técnica que pueda aplicarse siempre y en cualquier circunstancia, sea cual fuere el tipo de grupo o el fin que se persiga. Muy al contrario: casi nunca vamos a encontrar la técnica grupal ideal aplicable a todos los grupos. Si ésta

existiera, las demás técnicas no serían necesarias. De ahí la importancia de combinar, recrear, adaptar y reinventar las técnicas en cada una de las aplicaciones concretas. En esta tarea o esfuerzo de adecuación, la sensibilidad o flexibilidad del animador del grupo juega un papel fundamental.

La elección de la técnica adecuada corresponde generalmente al animador o al coordinador del grupo, salvo los casos en los que el grupo ha decidido de antemano utilizar una técnica concreta. Las diversas técnicas de grupo poseen características variables que las hacen aptas para determinados grupos en distintas circunstancias.

Para seleccionar la técnica más conveniente se sugiere tomar en consideración los siguientes factores:

1) EN FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS

Las técnicas de grupo varían en su estructura de acuerdo con los objetivos que un grupo puede fijarse. La elección de la técnica en función de los objetivos podrá hacerse siempre y cuando éstos estén perfectamente definidos.

2) EN FUNCIÓN DE LA MADUREZ Y EL ENTENDIMIENTO DEL GRUPO

Las técnicas varían en complejidad y naturaleza, algunas son fácilmente aceptadas por el grupo y otras provocan, al principio, ciertas resistencias por su novedad, por ser ajenas a los hábitos y costumbres adquiridos. Para los grupos nuevos, no experimentados en la actividad grupal, convendrá seleccionar aquellas técnicas más simples, más acordes con la edad y las costumbres de los miembros del grupo.

3) EN FUNCIÓN DEL TAMAÑO DEL GRUPO

El comportamiento de un grupo depende en gran medida de su tamaño. En los grupos pequeños se da una mayor cohesión e interacción y existe más confianza, se llega más rápidamente al consenso, los miembros disponen de más oportunidades e incluso de más tiempo para intervenir.

En los grupos grandes se dan, generalmente, características opuestas a las citadas: menor cohesión e interacción, mayor intimidación, etc. Es común que estos grupos se subdividan en subgrupos o camarillas. Por ello la guía de un grupo grande exige del coordinador mayor capacidad y experiencia para orientar al grupo y elegir la técnica adecuada.

No obstante, este factor relativo al tamaño del grupo hay que aplicarlo con flexibilidad, sabiendo que puede superarse (si llega a ser una dificultad) mediante el uso de técnicas combinadas. En estos casos, conviene tener presente que resulta relativamente más sencillo adaptar a un grupo grande las técnicas para grupos pequeños, que el caso contrario (las técnicas para grandes grupos no suelen desatar todas las potencialidades posibles en uno reducido).

4) EN FUNCIÓN DEL AMBIENTE FÍSICO Y TEMPORAL

El no tener en cuenta este factor puede ocasionar el fracaso del trabajo grupal, o al menos, deteriorar gravemente las posibilidades de rendimiento del grupo. Hay que procurar crear una atmósfera grupal que facilite la acción del grupo. Para ello, el ambiente físico juega un importante papel. La dimensión del local debe ser adaptada

al número de participantes, estar bien ventilado e iluminado, las sillas deben estar colocadas de forma que todos puedan verse cara a cara, etc.

Ahora bien, cada técnica grupal requiere determinadas condiciones del ambiente físico para que pueda ser lo más efectiva posible. De ahí que sea necesario tener en cuenta sobre todo la dimensión del local y la disposición de las sillas, antes de seleccionar una u otra técnica. A veces podremos modificar estas condiciones del ambiente físico en función de la técnica a emplear, pero en la mayoría de los casos, tendremos que adaptarnos a las posibilidades existentes. Es preferible usar una técnica acorde con el ambiente físico existente, que usar otra, quizá mejor, pero cuyo desarrollo no será efectivo en un ambiente físico adecuado.

Al elegir una técnica debe tenerse en cuenta además la situación real del local, el tiempo. Ciertas técnicas requieren un local amplio que permita la actuación de un grupo numeroso o el trabajo simultáneo de varios pequeños grupos. La aplicación de unas técnicas lleva más tiempo que otras y el tamaño del grupo también afecta a las necesidades de tiempo.

5) EN FUNCIÓN A LAS CARACTERÍSTICAS DEL MEDIO EXTERNO

Todo grupo está inserto en un contexto social inmediato o medio institucional de referencia que, de alguna forma, influye en el trabajo del grupo; al igual que el grupo influye (o puede influir) en él. Por una parte, es conveniente que las técnicas a utilizar no rompan demasiado con las costumbres, hábitos o usos de dicho medio. Sin embargo, una total acomodación a las rutinas del medio externo, puede llevar a que el grupo no innove ni cambie ningún aspecto de su entorno social inmediato (lo que suele ser con frecuencia el objetivo de muchos grupos). De lo que se trata, entonces, es de encontrar un punto de equilibrio de tal modo que se puedan lograr cambios en el medio institucional, aunque evitando siempre el “efecto boomerang”: hacer algo con un fin determinado, pero usando técnicas que no se adecuan al contexto externo y terminan produciendo un resultado o efecto totalmente contrario al buscado.

6) EN FUNCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS MIEMBROS

Las técnicas grupales deben seleccionarse considerando las particulares propias de cada grupo. En este sentido, siempre conviene tener presente las características culturales del grupo como tal, entendiendo cultura como modo de ser, de pensar, de actuar y de expresarse, ya que no todas las técnicas pueden usarse en cualquier tipo de grupo. Los grupos varían de acuerdo a las características de sus miembros, edades, nivel de instrucción, intereses, expectativas, predisposición, experiencias, etc. en el ámbito escolar, existen técnicas más adecuadas para el nivel primario, secundario o superior.

Y además, habrá que considerar las características individuales de cada uno de sus miembros. De lo que se trata, en este segundo aspecto, es de evitar situaciones incómodas o violentas por parte de alguna persona del grupo. No olvidemos que nadie debe sentirse obligado a participar en un grupo y que, por lo tanto, toda acción que suponga forzar a alguien, lejos de ayudar al conjunto, lo puede debilitar e inclusive deteriorar.

7) EN FUNCIÓN DE LA CAPACITACIÓN DEL ANIMADOR

El uso adecuado de las técnicas requiere el estudio analítico de las mismas y el entrenamiento o experiencia en su aplicación. Para quien se inicia en la utilización de estas técnicas es recomendable que comience por las más sencillas en su estructura. Luego, la propia experiencia irá indicando los cambios eventuales que convengan hacer para portar las técnicas más complejas y novedosas.

6.3. NORMAS PARA EL USO DE LAS TÉCNICAS DE GRUPO

Para utilizar las técnicas de grupo:

- 1° Debe conocerse los puntos teóricos de la Dinámica de grupo (estudio de los grupos, animador, etc.)
- 2° Antes de utilizar una técnica deben conocerse su estructura, su dinámica, sus posibilidades y riesgos.
- 3° Debe seguirse en todo lo posible el procedimiento indicado en cada caso. Sólo cuando el animador del grupo posee una experiencia suficiente podrá intentar adaptaciones o cambios justificados por las circunstancias.
- 4° Las técnicas de grupo deben aplicarse con un objetivo claro y bien definido. El grupo no debe reunirse para usar una técnica, sino movido por el interés común hacia un objetivo para el cual la técnica sirva de instrumento. La técnica es un medio que sirve para alcanzarlo.
- 5° Las técnicas de grupo requieren una atmósfera cordial y democrática. Utilizarlas como medio de competición o en un clima autoritario destruiría su efecto.
- 6° Debe prevalecer en todo momento una actitud de cooperación, recordando que la actitud competitiva separa, promueve el individualismo y anula la interacción que es fundamental para la vida del grupo.
- 7° Debe incrementarse la participación de todos los miembros, así como la toma de conciencia de que el grupo existe en y por ellos mismos. Este sentido de pertenencia al grupo hace pasar del “yo” al “nosotros”.
- 8° Todas las técnicas se basan en un trabajo voluntario (no obligación). Los participantes no deben incorporarse en el grupo o grupos pequeños por obligación. Es el orientador, coordinador o animador del grupo el que tiene la no fácil labor de hacer sentirse a los individuos como grupo y hacer de las instituciones lugares de aprendizaje libre y de convivencia.
- 9° En una reunión pueden utilizarse una o más técnicas
- 10° Todos y cada uno de los participantes deben comprender en qué consiste cada ejercicio, conocer sus reglas y confirmar su aceptación
- 11° No experimentar técnicas en un grupo (ensayarlas previamente con otros profesionales)
- 12° Dejar el tiempo necesario para cada ejercicio, pero marcar un límite
- 13° Desarrollar su iniciativa y creatividad en el empleo de la técnica
- 14° No obligar a nadie a participar si no lo desea. Al comenzar el ejercicio preguntar ¿quién quiere comenzar?

6.4. FINALIDAD IMPLÍCITA DE LAS TÉCNICAS

- ☒ Facilitar la comunicación
- ☒ Desarrollar la capacidad de participación
- ☒ Adquirir una “consciencia” de grupo, desarrollar el sentimiento de “nosotros”
- ☒ Enseñar a pensar activamente
- ☒ Enseñar a escuchar de modo comprensivo
- ☒ Superar el aislamiento de algunos participantes
- ☒ Desarrollar capacidades de cooperación, intercambio, responsabilidad, autonomía y creación
- ☒ Superar tensiones y crear sentimientos de seguridad personal
- ☒ Crear una actitud positiva ante los problemas y favorecer la adaptación social del individuo

6.5. LA CLASIFICACIÓN DE TÉCNICAS

En la animación sociocultural el animador puede usar algunas de las técnicas que se enumeran en el anexo que Trilla (1998) nos ofrece, y que están ordenadas según su función básica.

De una manera sencilla, podemos clasificar las técnicas en las siguientes grandes clases o tipos: técnicas de iniciación grupal, técnicas de producción grupal, técnicas de medición y evaluación grupal y técnicas de cohesión grupal.

TÉCNICAS DE INICIACIÓN

Cuyo objetivo es propiciar el conocimiento mutuo, la integración y desinhibición en el grupo. En definitiva, tratan de crear el grupo mediante el logro de una atmósfera grupal de confianza y buena comunicación, gratificantes para los miembros del grupo que se encuentran como personas.

Desinhibición, conocimiento mutuo, descubrimiento de las potencialidades y fuerzas del grupo, desarrollar al máximo la participación y crear un ambiente fraterno y de confianza, son los objetivos básicos de estas técnicas.

El propósito de la utilización de estos procedimientos es lograr una atmósfera grupal cordial, permisiva y gratificante, que ayude al grupo a constituirse como tal, a fortalecer en su proceso concreto y a crear un clima favorable para la tarea específica que se haya propuesto realizar. Es por ello que, si bien las técnicas de iniciación tienen como fin último crear el grupo, no sólo deben utilizarse al comienzo de la vida grupal. Siempre es necesario, al comienzo de cada reunión, sesión o encuentro, crear una atmósfera grupal adecuada. Para ello, estas técnicas son un recurso, entre otros, al que podemos recurrir.

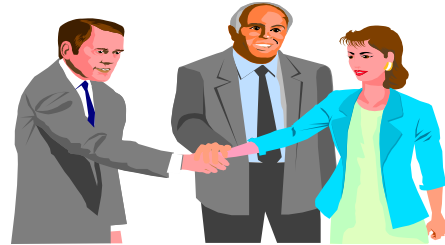
Hay autores que desconocen o rechazan la importancia de este grupo de técnicas, por considerarlas poco serias. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que son importantes para comenzar bien y desde el principio un buen proceso grupal. Es más, la eficacia del grupo aumenta notablemente con posterioridad a su aplicación, por el efecto

que producen en su seno al aumentar la confianza como resultado de un buen proceso de comunicación.

Existe una gran variedad de técnicas, y no cualquiera de ellas se adapta a todo tipo de grupo y situación particular. De ahí la necesidad de conocer muy bien los objetivos del grupo y su situación actual para seleccionar, adaptar y/o recrear la técnica (o las técnicas) más idóneas. Por otra parte, conviene tener en cuenta que la formación de un grupo puede darse de dos formas diferentes: el grupo que surge de manera espontánea, y el que se crea para algo. En este último caso, pueden darse dos situaciones: a) la iniciativa la toman las mismas personas que han de constituir el grupo, b) el grupo es creado por un agente externo con un propósito determinado. Estas diferentes situaciones que se dan en el nacimiento de un grupo condicionan la aplicación de las técnicas de iniciación.

El primer contacto se produce cuando un grupo se reúne por primera vez, este primer contacto que hay que realizar o propiciar es lo que podríamos denominar “la presentación”.

Cómo se lleve a cabo esta presentación va a ser fundamental en la creación del clima del grupo y para comenzar a funcionar como tal.



Seguramente todos hemos vivido la experiencia de entrar a formar parte de un grupo, donde la presentación que se hace consiste en que cada uno diga su nombre, su trabajo y poco más. Todos sabemos que después de que intervengan 4 ó 5 personas, ya ni nos acordamos de lo que dijo el primero... casi siempre vivimos este tipo de presentaciones como un requisito formal que no hay más remedio que soportar, pero que de muy poco o nada sirve a la vida del grupo. Además, si se trata de un grupo un poco formal, en lugar de contribuir a “ablandar” a la gente, este tipo de presentaciones terminan convirtiéndose en una especie de narración del Curriculum vitae, donde pareciera ser que el que más cargos, títulos o ocupaciones tiene, más importante es... Obviamente, no es a este tipo de presentación al que nos referimos cuando hablamos de realizar o propiciar la presentación.

La gran importancia estratégica de este primer momento, hace que se torne absolutamente necesario prepararla con sumo cuidado. Algunas consideraciones al respecto pueden resultarnos de utilidad.

En primer lugar, deberemos tener una conciencia clara acerca de cuáles son los objetivos de la presentación:

- Permitir al grupo romper la tensión o sentimiento natural de intimidación que siempre existe al principio
- Facilitar que las personas hablen de sí mismas y no sólo de sus opiniones
- Tener una visión global de las riquezas y potencialidades humanas que hay en el grupo
- Crear los espacios para que cada uno brinde algo de sí mismo al grupo, etc.

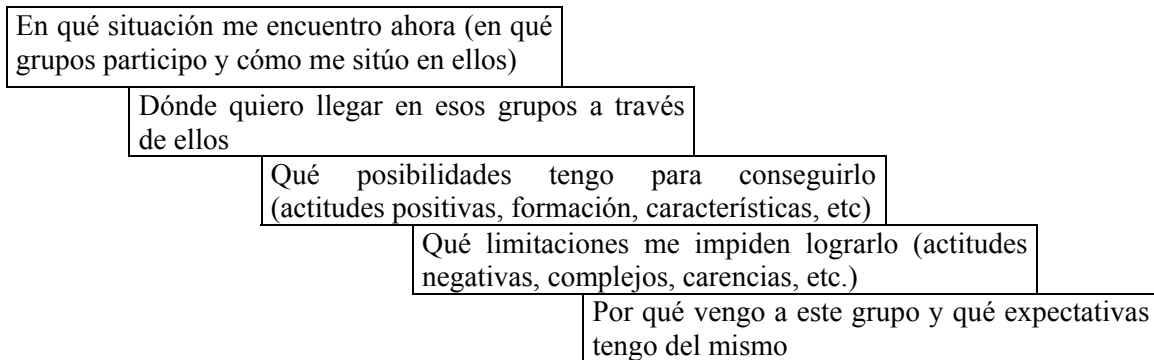
Ahora bien, para que la presentación se desarrolle dentro de un clima no “forzado”, algunos consejos pueden ser útiles:

- Es necesaria una motivación inicial por parte del coordinador o animador del grupo, de tal manera que cada uno sepa lo que se va a hacer y por qué, y que, además, sienta interés y ganas de hacerlo.
- A continuación se pueden iniciar las presentaciones, cuestión que variará mucho en función del tipo del grupo y el número de participantes. Si el grupo es muy numeroso, habrá que combinar la subdivisión en parejas, cuartetos, etc. En cualquier caso, siempre habrá que evitar la “clásica” presentación que no sirve para lograr los objetivos propuestos.
- Si se considera oportuno, el coordinador o animador puede hacer, al final, un balance de las aportaciones del grupo.

Además, conviene saber que la presentación se enriquece enormemente si:

Combinamos más de una técnica, más de una modalidad de presentación (sobre todo cuando el grupo se reúne por primera vez)	Realizamos variaciones de tema: por ejemplo, mezclamos presentaciones de tipo vivencial, sentimientos, opiniones, anécdotas, etc.	Utilizamos otros elementos distintos al verbal (imágenes, gestos, objetos, etc.)
---	---	--

Ahora bien ¿qué información básica se debe obtener en una serie de ejercicios de presentación, previos a la realización de una tarea conjunta? El objetivo de una buena presentación para el trabajo en grupo sería responder a la pregunta ¿quién soy yo?, es decir:



TÉCNICAS DE PRODUCCIÓN GRUPAL



Facilitan el cumplimiento de las tareas del grupo y organizan las formas de discusión, toma de acuerdos y responsabilidades de los miembros del grupo. Se orientan a organizar el debate y el trabajo colectivo.

Si bien las técnicas de iniciación trataban fundamentalmente de crear buenas condiciones para desarrollar el trabajo grupal propiamente dicho, las técnicas de producción grupal pretenden ayudar a organizar ese trabajo de la forma más eficaz posible para sus miembros.

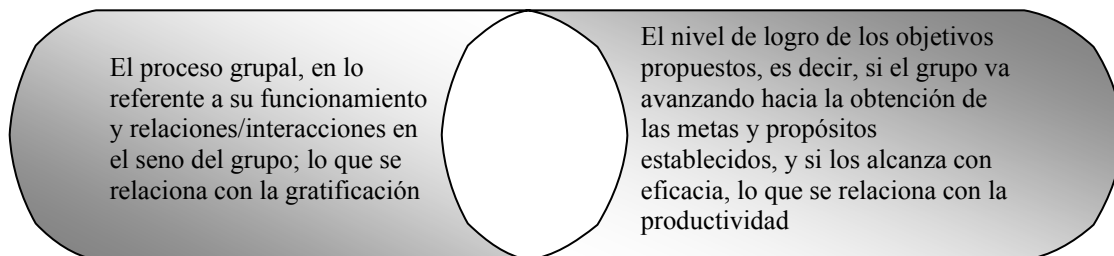
Desde el punto de vista de la productividad de un grupo, la forma en que éste se organice para la realización de actividades conjuntas es de gran importancia y significación. De lo que se trata es de aprovechar de la forma más rentable y eficaz posible, todas las potencialidades de trabajo que puede tener un grupo, ya sea por la diversidad de informaciones y puntos de vista que se pueden reunir, por el conjunto de esfuerzos que pueden realizar, por el enriquecimiento humano que propicia, etc.

Todas estas potencialidades existen en los grupos; ahora bien, para que lleguen a convertirse en realidades, es necesario saber canalizar todas esas energías latentes y organizar la tarea propuesta de la forma más adecuada al objetivo que se pretende lograr. Y, para ello, las técnicas de producción grupal pueden ser un instrumento de gran utilidad.

TÉCNICAS DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN

Están diseñadas para evaluar permanente y periódicamente los procesos que el grupo está viviendo, ya sea en el aspecto de los resultados o logros obtenidos, como en el de los métodos y procedimientos empleados, o el nivel de satisfacción personal y relaciones humanas gratificantes en el seno del grupo.

Evaluar el grupo y sus formas de trabajo es la mejor manera de mejorarlo en todos sus aspectos. Cuando un grupo evalúa periódicamente su funcionamiento, establece unas bases sólidas para ir progresando paulatinamente. Ahora bien, a veces, la palabra evaluación tiene connotaciones un tanto negativas para algunos. Cuando hablamos de la evaluación grupal hacemos referencia al estudio de dos cuestiones básicas:



De lo que se trata, por tanto, no es de establecer un sistema de control o de fiscalización de lo que cada uno hace o no hace en grupo. Obvio que actitudes de este tipo no conducen a nada positivo. Por el contrario, la evaluación grupal permite y ayuda al grupo a mejorar permanentemente, tanto en lo que hace a su funcionamiento interno, como a su eficacia y operatividad. Y como la única forma de superar los errores y los fallos exige que éstos se conozcan previamente, la evaluación se transforma en uno de los procedimientos más útiles para el progreso de los grupos.

Lejos de lo que algunos parecen mostrar, la evaluación de un grupo no es algo complicado ni difícil. Existen muchas técnicas para evaluar, algunas más complejas que otras, pero la tarea de evaluar no tiene por qué resultarnos engorrosa. Puede hacerse una muy buena evaluación sin necesidad de recurrir a procedimientos sofisticados. A veces,

pequeños ejercicios o el uso de breves cuestionarios por parte de los miembros del grupo bastan para realizarla de manera eficaz y positiva.

TÉCNICAS DE COHESIÓN

Estas técnicas propician la cohesión del grupo en sus diferentes etapas de desarrollo y refuerzan y mantienen sus fuerzas integradoras. Se pueden orientar a la construcción grupal (explicitar, impulsar y reforzar las ideologías y los valores del grupo); al afianzamiento grupal (explicitar, impulsar y reforzar roles, liderazgos, redes de funcionamiento y comunicación, afectando al área funcional del grupo); a la proyección grupal (explicitar la relación del grupo con la sociedad y tienden a ubicar a éste en su contexto social).

6.6. LA TÉCNICA DE LA OBSERVACIÓN

Es un instrumental fundamental con que cuenta todo animador para conocer la dinámica de un grupo, es la única que nos permite captar el proceso grupal en el aquí y ahora.

El animador debe entrenarse en la observación sistemática de los fenómenos grupales, desarrollando esta habilidad a lo largo de toda su actuación profesional, hasta que ésta llegue a convertirse en algo casi automático en su práctica cotidiana.

Para poder llegar a ser un buen observador de los procesos grupales, se requerirá el poseer una buena base conceptual previa sobre las características, funciones, efectos e interdependencia de los fenómenos que se van a examinar.

Además habrá un conjunto de REGLAS que deberán de seguirse para poder llegar a hacer una buena observación. Serían las siguientes:

- 1.- centrar la observación en el nivel relacional más que en el contenido.
- 2.- evitar el implicarse personalmente.
- 3.- evitar la realización de interpretaciones apresuradas y sin un sólido fundamento, y tener cuidado de no verter sus propias proyecciones (deseos, temores, fobias) sobre el grupo.
- 4.- dar muestras de empatía, de auténtica y profunda comprensión de los fenómenos que ocurren.

Los FACTORES a los que deberá de prestar atención un animador durante el desarrollo de una sesión de grupo, serían cinco:

- a) el mismo (sus actitudes, reacciones, efectos que produce su comportamiento en los miembros, adecuación o inadecuación de su estilo de liderazgo a la situación, etc.).
- b) los miembros del grupo: actitudes, sentimientos, posición relacional de cada uno, expresiones faciales, contacto visual, postura corporal, distancia física a la que se sitúan, etc.
- c) la dinámica del grupo: vida afectiva, estructura, normas que emergen, dificultades, etc.

- d) los objetivos generales del grupo y los específicos de la reunión, y el grado en el que se están alcanzando.
- e) Las condiciones físicas y materiales de una reunión: horario, tipo de muebles y disposición espacial de éstos, tamaño del local, decoración, etc.

7. LAS REUNIONES DE TRABAJO

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

7.1. QUÉ ES UNA REUNIÓN

Habida cuenta que el tema central que hemos de analizar en este capítulo es todo lo referente a las reuniones como parte de la cotidianidad personal y organizacional, nada mejor que comenzar diciendo qué es una reunión. De una manera sintética, y como noción general que nos servirá de referencia, diremos que una reunión es:

Una actividad que se genera en una situación de grupo, en un momento y espacio determinados y que tiene un objetivo específico.

7.2. TIPOS DE REUNIONES

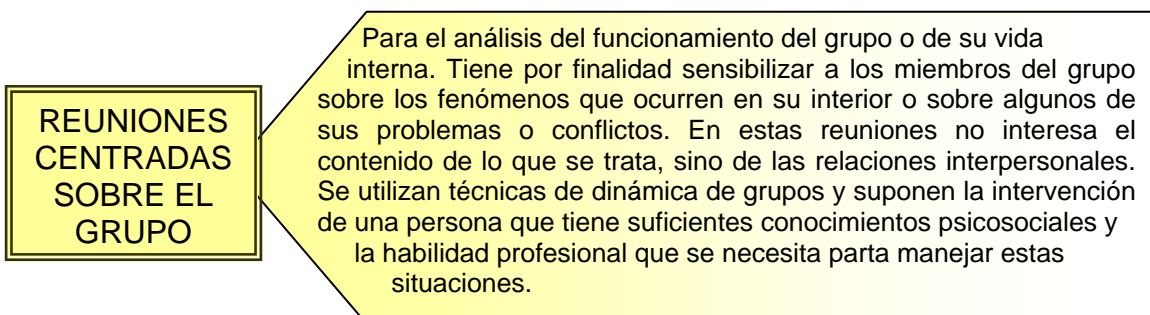
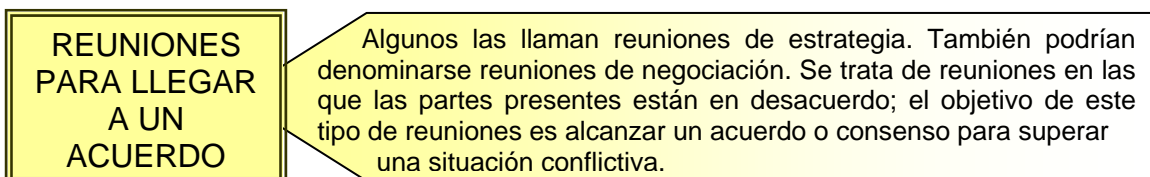
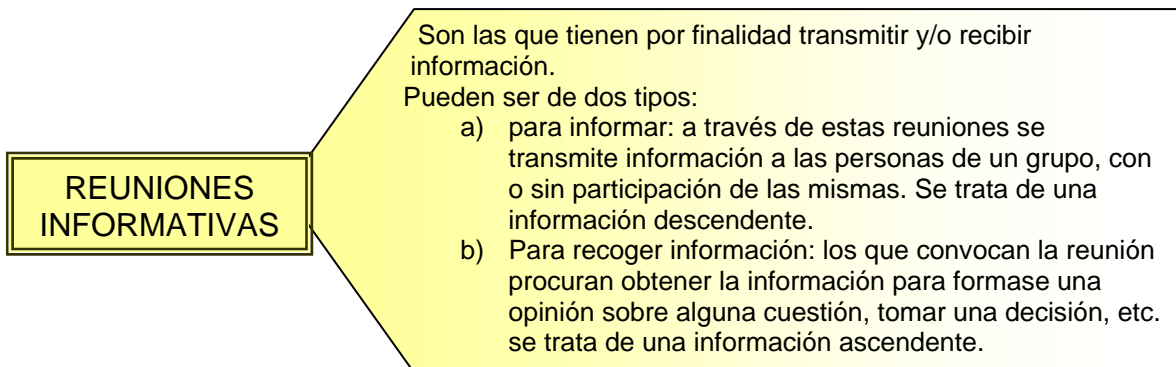
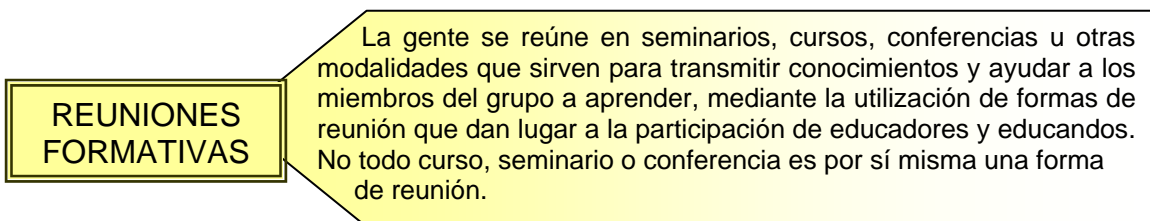
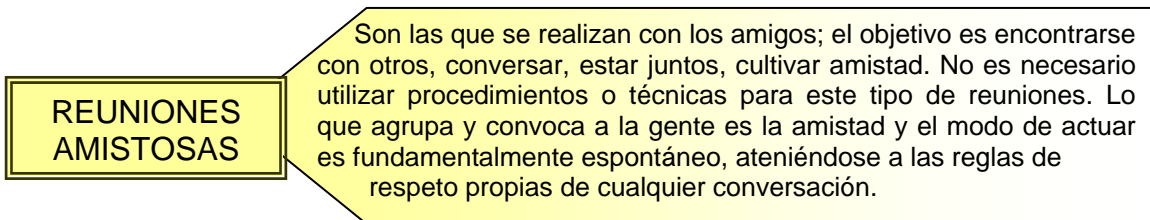
Si bien este apartado considera de manera particular las reuniones de trabajo, para una mejor comprensión de los temas y procedimientos que se proponen, se hará una breve referencia a los diferentes tipos de reuniones, habida cuenta que esta palabra designa una gran diversidad de encuentros de personas,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

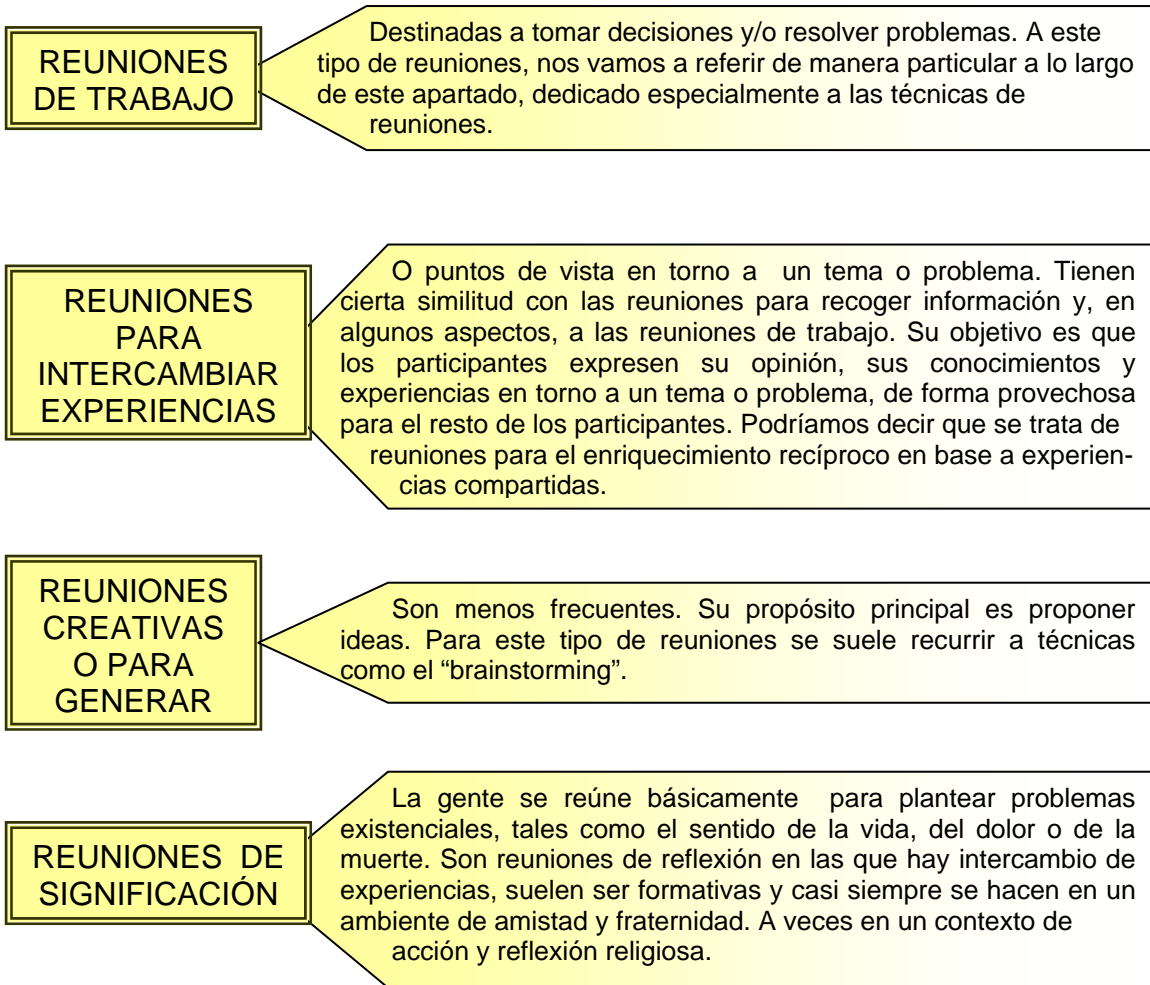
Hay reuniones con gran número de personas, reuniones con un número medio (12 a 30 personas) y reuniones de grupos pequeños (6 a 11 personas aproximadamente). Éste sería un criterio (el número de personas) para clasificar las reuniones. Pero no es el más útil a los propósitos de este apartado. Mejor cabe a la índole de este tema, una tipología de las reuniones teniendo en cuenta como criterio clasificatorio, el objetivo de las mismas. Como todos sabemos, la gente a veces se reúne para divertirse o por el placer de estar juntos, en otras ocasiones para resolver problemas o tomar decisiones, a veces para informarse e intercambiar experiencias o bien para formarse. Los propósitos pueden ser muy variados.

No hay que confundir ni mezclar, en una misma reunión, objetivos diferentes que, en esa circunstancia, resultan incompatibles. Los propósitos declarados de una

reunión, hay que tenerlos en cuenta, tanto por las técnicas que hemos de utilizar, como por los procedimientos de actuación que hemos de aplicar. De ahí la importancia de considerar esta tipología de las reuniones.

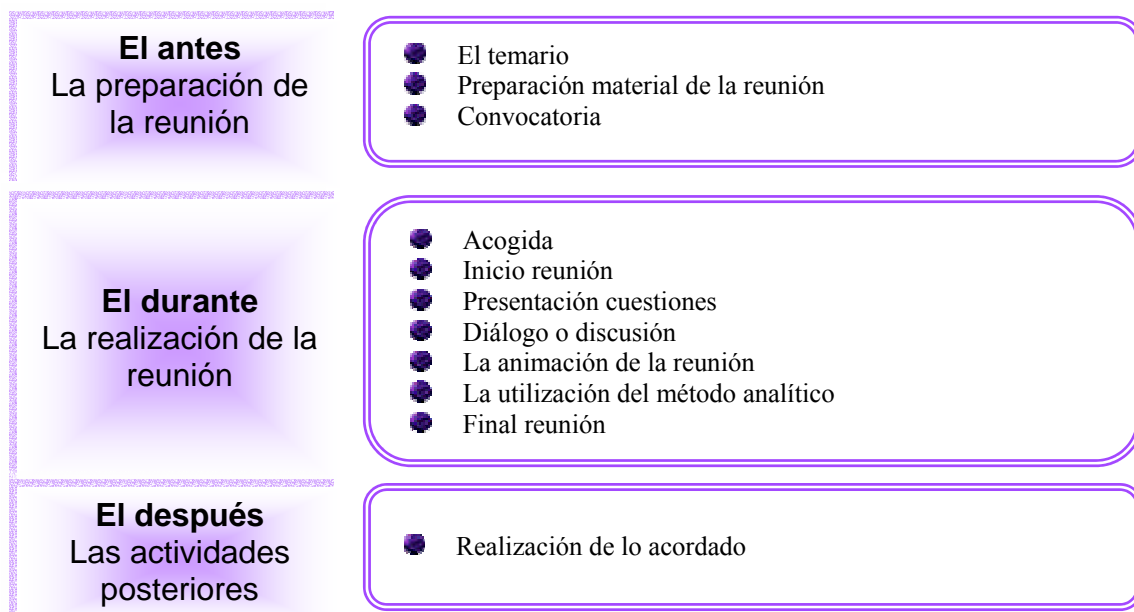
Tal como se indicó, las reuniones difieren según sean los objetivos del grupo. Una clasificación bastante aceptable y generalizada, es la siguiente:





7.3. ¿CÓMO HACER REUNIONES PRODUCTIVAS Y GRATIFICANTES?

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



El antes

La preparación de la reunión

¿Cómo se prepara una reunión?

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

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

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

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

- a) Establecer los objetivos.

Toda reunión se realiza para algo, debe tener un objetivo bien definido. Pensada la finalidad que se pretende alcanzar, cabe plantearse otra pregunta: ¿este propósito no podría alcanzarse por otro medio que no sea una reunión? ... A veces, al formularnos esta pregunta, se pone en evidencia que lo propuesto puede alcanzarse por otros medios. Así, por ejemplo, en cambio de hacer una reunión informativa, éste puede suplirse por una circular u otro procedimiento similar. Si hay tensiones en el grupo, en lugar de una reunión formal para mejorar el clima de trabajo, puede efectuarse una comida, un paseo o algo similar.

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

En esta tarea previa está la base del éxito de toda reunión. Y esto, por una razón de elemental sentido común: los que van a participar en una reunión deben saber a qué van. Sin embargo, no basta que el temario haya sido preparado y dado a conocer son suficiente anticipación: los que van a participar en la reunión tienen que haber pensado

los temas a tratar a fin de evitar las improvisaciones, los contenidos superficiales y las decisiones apresuradas. Hay que disponer de un tiempo para formarse un juicio u opinión personal sobre las diferentes cuestiones que se van a tratar.

- b) Preparación y organización del material o documentación destinado a la reunión.

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

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

- los documentos de trabajo destinados a los participantes.
- los documentos que el coordinador, o alguno de los participantes, ha de presentar durante la reunión (estadísticas, informes, gráficos, diapositivas, etc.).

- c) Realizar la convocatoria en tiempo oportuno.

La convocatoria es el aviso previo, generalmente por escrito, que hace saber del orden del día y agenda. Comporta de ordinario dos tipos de información:

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

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

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

- d) Ayudar a crear una buena atmósfera y dinámica grupal.

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

d.1. Entorno físico o aspectos materiales del medio ambiente:

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

La dimensión del local en relación con el tamaño del grupo condiciona la forma de ocupar el espacio e incide en las conductas y actitudes individuales y grupales. Como es obvio, es necesario que haya una adecuación entre las dimensiones del local y el tamaño del grupo.

Hay dos situaciones extremas en las que el rendimiento y atmósfera grupal puede ser gravemente alterado:

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

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

La iluminación, la temperatura y la ventilación o aún la falta de atractivo de la pieza o sala donde se realiza la reunión, son factores que contribuyen de manera favorable o desfavorable al buen funcionamiento de la reunión.

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

d.2. Entorno psicosocial que favorece las relaciones interpersonales

Se trata del entorno resultante de las relaciones interpersonales. Si bien es cierto que las características personales de cada uno de los miembros influye en la configuración del entorno psicosocial, aquí nos vamos a referir a aquellos

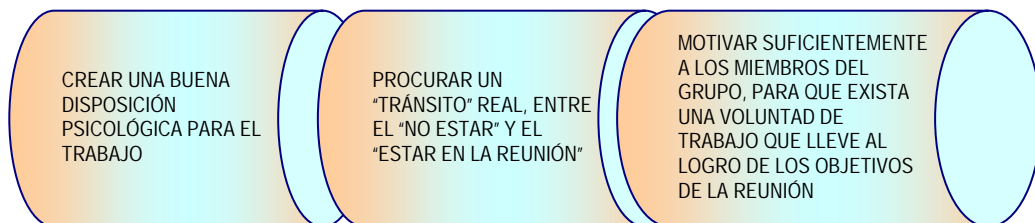
aspectos que, al margen de las características de personalidad, inciden en el ambiente grupal. Cuando un grupo de personas se encuentra y trabaja juntas, ya no se comportan sólo como unidades individuales, sino que responden como un todo colectivo a la atmósfera grupal prevaleciente.

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

d.3. La forma de iniciar la reunión

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

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



El durante

La realización de la reunión

Ahora tenemos que avanzar en torno a una nueva cuestión: ¿cómo celebrar reuniones que sean a la vez productivas y gratificantes?

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

a) La presentación de las cuestiones o temas a tratar

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

Para ello algunas recomendaciones pueden ser útiles:

- Comenzar planteando claramente de lo que se trata, delimitando claramente el tema y evitando esas presentaciones que son un amontonamiento de ideas y nadie sabe bien de qué se trata.
- Hacerlo de manera clara, concisa y comprensible para todos.
- Si fuera posible, hacerlo también de manera atractiva e interesante, de modo que las personas que estén en la reunión, estén motivadas a participar activamente.
- No excluir el uso de apoyaturas visuales: un esquema presentado en un rotafolios, gráficos y otras ayudas visuales que ayudan a fijar la atención y a circunscribir la cuestión que se trata.

b) Sobre la forma de dialogar o discutir

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

No cabe duda de que una discusión dialogante permite y potencia las decisiones colectivas enriquecidas por el aporte de todos, al mismo tiempo que facilita la creación por el esfuerzo conjunto. Pero para lograr esto, más que una cuestión técnica, hay que desarrollar una actitud vital-existencial de apertura al diálogo, lo que exige una fuerte dosis de empatía, en cuanto a capacidad de “sentir y comprender desde dentro del otro”. Esta facilitación de la comprensión recíproca alienta el diálogo entre los miembros del grupo.

Ahora bien, conviene señalar que uno de los mayores errores u obstáculos para lograr un diálogo auténtico, es confundir un “desacuerdo” con una “agresión personal”. Cuando una discusión se reduce a un ajuste de cuentas o a mutuas alabanzas, esta forma de proceder no ayuda a la resolución de problemas.

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

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

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

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

c) La aplicación del método analítico en las reuniones de trabajo

Las reuniones de trabajo, como ya se ha dicho, tienen por finalidad la adopción de decisiones y/o la solución de problemas. De lo que se trata es de encontrar –y utilizar– técnicas para alcanzar esas finalidades de la manera más efectiva. Entre las diferentes técnicas utilizables, el llamado “método analítico” parece ser –a juzgar por los resultados– el mejor procedimiento para que las reuniones sean participativas, productivas y gratificantes.

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

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

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

d) Final de la reunión: cómo terminarla y documentar los resultados

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

d.1. ¿Cómo terminar la reunión?

Toda reunión hay que terminarla, no dejarla morir como ocurre con frecuencia. El ideal es que la reunión termine a la hora acordada de manera que quedan algunos minutos para el cambio de impresiones o para hablar de lo que surja espontáneamente. No es lo mejor que una reunión vaya muriendo o la gente esté apresurada por marcharse, “porque se ha hecho demasiado tarde”, o porque se vaya produciendo una desbandada progresiva. Las reuniones deben tener hora de comienzo y hora de terminación. En algunas circunstancias y en

algunos grupos, antes de marcharse y dar por terminada la reunión, conviene elaborar el orden del día o el plan de trabajo de la reunión siguiente, con indicación del día y hora de realización.

d.2. ¿Cómo documentar los resultados?

No sierre hay que hacerlo, pero lo ordinario es elaborar un acta final en la que se documenten los resultados de la reunión, recogiendo con la mayor fidelidad posible lo que se ha tratado, sin temor de citar frases de los participantes o matizaciones que se han hecho. Este documento o acta de la reunión debe ser breve, escrito con un lenguaje claro, concreto y preciso. Como es obvio, este documento final es imposible de redactar, si desde el comienzo de la reunión no se ha asignado un secretario de actas, que irá tomando notas, procurando ser un espejo final de lo que se trata en la reunión.

d.3. ¿Cómo evaluar una reunión?

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

- a madurar como grupo, teniendo conocimiento y conciencia de lo que acontece en las reuniones que realizan periódicamente, o de aquellas en particular que están evaluando;
- a renovarse como equipo de trabajo;
- a resolver conflictos internos sin pérdidas de personas (en cuanto miembros del grupo) y sin frustraciones ni resentimientos.

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

El después

Las actividades posteriores

Una reunión de trabajo no es un fin en sí misma. Todo lo anterior es instrumental; las reuniones se hacen para algo, a toda reunión deben seguir determinados efectos o resultados. Lo esencial es que lo acordado se lleve a la práctica... Ésta es una de las grandes falacias o deficiencias de las reuniones tradicionales: la dificultad de concretar lo que se decide. Es lo que podríamos llamar “flaqueza del querer”. Se toman decisiones, parece que se quiere hacer, pero.... Los propósitos no se llevan a la práctica. Falta de sinceridad en el querer, o falta de voluntad: se dice “quiero” pero es “quisiera”.

De ahí la importancia de las actividades posteriores a la reunión, de cara a la realización (la puesta en práctica) de lo decidido en las mismas. Una reunión de trabajo

no ha logrado su producto final hasta tanto no se haya realizado –o al menos se esté realizando- lo acordado en la misma.

ANEXO: ACTAS DE REUNIÓN^{VI}

DEFINICIÓN.-

Es un documento que se utiliza para reflejar el contenido concreto de una reunión. Es un relato formal de lo ocurrido, presenta de forma sucinta el contenido de la reunión y refleja la discusión de forma genérica, recogiendo hechos, acuerdos y desacuerdos. Su redacción es impersonal, de forma que sólo se recogen alusiones personales en las intervenciones en las que el propio individuo pide expresamente que conste en el acta, o bien cuando se trata de algo relevante o se considera necesario establecer con claridad quién o quiénes sustentan determinadas opiniones o realizan las intervenciones. Es un documento empleado por gran número de personas y profesionales. Para el trabajador social es esencial en las reuniones profesionales o en aquellas que se tratan temas concretos para abordar tareas. Una reunión que se recoge en un acta supone que previamente todos los asistentes saben los temas que se van a tratar en ella, es decir, han recibido el orden del día que es el guión de desarrollo de la misma.

ESTRUCTURA.-

El acta tiene los siguientes apartados:

1. ENCABEZAMIENTO

A: Título y/o número.

Hace referencia al nombre que tiene la reunión (sesión ordinaria, extraordinaria...), y/o número de reuniones que ha mantenido el grupo.

B: Datos generales.

Especificando el día y hora de la sesión, y el lugar en que ésta tuvo lugar

C: Relación de asistentes.

En ella consta el nombre y apellidos de cada uno de ellos y el dato formal que se considere significativo como miembro del grupo. En esta relación se diferenciarán específicamente el secretario (persona que elabora el acta) y el presidente o coordinador del grupo si lo hubiere.

D: Ausentes.

Relación completa de los miembros del equipo que no asisten a la sesión, indicando los mismos elementos que en el apartado de asistentes.

****Parte fija en la redacción del acta****

En todo acta se hace referencia a aspectos formales de la reunión tales como ciudad, fecha, lugar concreto en que se celebra, hora de inicio de la reunión y se suele finalizar con la siguiente frase: se reúnen las personas al margen citada con el siguiente orden del día.

2. CUERPO

D: Orden del día.

Aparece separado y se puede encontrar fácilmente; éste es crucial puesto que se indica el contenido de la reunión, contenido que previamente ha sido conocido por los asistentes, por tanto, se establece un orden numérico de los temas. En el primer punto si es la primera reunión se puede tratar de un contenido de información de la propia convocatoria o de presentación de los asistentes; en los restantes casos siempre será “lectura y aprobación, si procede, del acta de la

sesión anterior”. Seguidamente se establecen los siguientes puntos del orden del día, tanto como temas que se aborden y se finaliza con un último punto que ha de ser “ruegos y preguntas”.

E: Redacción específica del contenido de la reunión

Se realiza ateniéndose escrupulosamente al orden del día y conservando la numeración del mismo, de forma que si una persona sólo está interesada en el tercer punto del orden del día pueda encontrarlo sin tener que leer todo el acta. En el caso de que algún punto del orden del día no se trate, se mantendrá al espacio correspondiente, indicando que no fue abordado y las razones de ello.

F: Finalización

Se utiliza una fórmula “sin más asuntos que tratar se da por finalizada la sesión”, indicando la hora. Esta frase se modificará cuando la reunión finaliza sin haber abordado todos los temas del orden del día por falta de tiempo, cuando el trabajo propuesto queda pendiente, en este caso se podrá decir que se pospone la sesión o frases similares.

3. PIE

G: Firma del secretario y en su caso del coordinador, presidente o similar

Que supone la validación de lo escrito por parte de estas dos personas, a la espera de que en la siguiente reunión el resto del grupo apruebe lo reseñado.

MODELO DE ACTAS

ACTA DE LA REUNIÓN DE.....

D..... El díade dos mil..... tiene lugar la primera
D..... reunión correspondiente aa las
Dña..... horas de la tarde en el local
D.....

Actúa como Secretario D.....

Preside la reunión D.....

Asisten a la misma las personas que al margen se citan.

Excusan su asistencia

.....

1. Lectura y aprobación, en su caso del Acta de la reunión anterior.
.....
.....

2. Se comienza la reunión siguiendo los temas establecidos en el
Orden del día enviado con anterioridad.

2.1.....
2.2.....

3. Se toman los siguientes acuerdos

3.1.....
3.2.....

No habiendo más asuntos que tratar se levantó la sesión a las
horas.

Vº Bº El Presidente El Secretario

EJEMPLO DE ACTA DE REUNIÓN

ASISTENTES:

Coordinadora
Juana Suárez Rivero
(miembro de la Comisión de
Formación Permanente del
Colegio Oficial de
Trabajadores Sociales y
AA.SS. de Las Palmas)
Cristina Muñoz Alonso
(T.S. Gerencia S.S.)
Paloma Martín Martín
(T.S. Consejería)
José Gómez Serrano
(T.S. Educación y Cultura)
Teresa López González
(T.S. Asociación Infancia)
Secretario:
Miguel Fernández López
(T.S. Centro Educación
Especial)

En Las Palmas, el día veintiséis de marzo de dos mil cuatro, en los locales del Colegio Oficial de Trabajadores Sociales y AA. SS. de Las Palmas, situados en la calle Valencia nº 23, a las 18 horas, se reúnen las personas al margen citadas con el siguiente orden del día:

1. Explicación del motivo de la reunión.
2. Presentación de los asistentes y elección del secretario.
3. Determinación del plan de trabajo.
4. Ruegos y preguntas.

1. Comienza la reunión la responsable de formación permanente del Colegio Oficial, indicando que el motivo de la misma es el cumplimiento de los acuerdos de la última asamblea de asociados, en la que específicamente se estableció que debían formarse grupos de trabajo por campos de intervención, por entender que es la forma más

adecuada para conocer la problemática profesional específica de cada uno de ellos, abordar las dificultades y establecer de manera más concreta las necesidades de formación.

Todos los presentes muestran su acuerdo con el planteamiento de estos grupos y manifiestan su deseo de participar en la experiencia.

2. Se procede a la presentación de los asistentes, indicando cada uno de ellos su centro de trabajo, asimismo se acuerda que la figura del secretario se irá asumiendo en las reuniones por personas diferentes de manera voluntaria. En esta primera, hará de secretario Miguel Fernández López.
3. Se procede a la discusión del plan de trabajo llegando a las siguientes conclusiones:
 - A. Se establece como tiempo de vida del grupo de Octubre del presente año a Junio del siguiente, por considerar que durante el verano es difícil realizar reuniones y que es preciso una cierta continuidad, sin ruptura, para mantener el ritmo de trabajo y permitir al grupo cierta coherencia.
 - B. Se realizará al menos una reunión al mes, pudiendo modificarse la periodicidad con mas reuniones si fuera necesario.
 - C. Las reuniones se celebrarán el último jueves de cada mes en horario de 16 a 19 horas en los locales del colegio.
 - D. La organización del trabajo se basará en exposiciones por parte de uno de los componentes del grupo que reflejará la realidad de su centro y su trabajo, sus dificultades profesionales específicas y las posibles alternativas. Previamente a la reunión, la menos con una semana de antelación, la persona responsable de la exposición entregará al resto de las personas un documento en el que se refleje el contenido señalado, de forma que en la reunión se centre el trabajo en dudas o aclaraciones y en la discusión del documento. Ello implica que todos los miembros del grupo lo han leído y pensado.
 - E. El orden de intervención inicial será el siguiente:

Octubre: Cristina Muñoz
Noviembre: Paloma Martín
Diciembre: José Gómez
Enero: Miguel Fernández
Febrero: Teresa López

- F. Una vez realizado este estudio se procederá con el siguiente calendario y tareas:
Marzo: Discusión del esquema que permita sistematiza los diferentes aspectos tratados de manera que permita el análisis crítico de los mismos.
Abril: Síntesis de todo lo tratado y conclusiones.
Mayo: Presentación del trabajo a los asociados.
Junio: Reunión de evaluación y finalización del grupo.
4. Paloma plantea la necesidad de que el grupo sea cerrado para poder abordar con eficacia la tarea señalada. Todo el mundo está de acuerdo, si bien se admite la posibilidad de poder incorporar a algún nuevo miembro en al sesión de Octubre.

Sin más asuntos que tratar se da por finalizada la reunión a las 22 horas.

LA COORDINADORA

EL SECRETARIO

Fdo.: Juana Suárez Rivero

Fdo.: Miguel Fernández López

^I Fantova, F. (2001): *La gestión de organizaciones no lucrativas. Herramientas para la intervención social*. Editorial CCS. Madrid.

^{II} Ander-Egg, E y Aguilar, M^aJ (1991): *Administración de programas de Acción Social*. Siglo XXI de España Editores S.A. Madrid.

^{III} Barranco Navarro, J. y Martín García, M. (2002): *Equipos de trabajo y reuniones eficaces*, en Fernández García, T y Ares Parra, A. (coords): *Servicios Sociales: Dirección, gestión y planificación*. Ciencias Sociales Alianza editorial.

^{IV} AAVV (2002): *La animación sociocultural: una propuesta metodológica*. Editorial Popular. Madrid.

^V Ander Egg, E. (1992): *¿Cómo hacer reuniones eficaces?*. Editorial Magisterio del Río de la Plata. Argentina.

^{VI} Cano, A. (2005): *Técnicas e instrumentos prácticos de Trabajo Social*. Biblioteca Pública. Las Palmas de Gran Canaria.