

DIRECCIÓN DE REUNIONES

presentación

La complejidad de los grupos humanos, tanto en su perspectiva psicológica como social, exige de cualquier dirigente una actitud y una preparación que no puede considerarse suficiente sin un permanente proceso de desarrollo y crecimiento.

El resultado de una reunión del grupo puede ser definitiva en su ciclo de vida, bien para impulsar los procesos de crecimiento de sus miembros y del grupo mismo, o bien para obstaculizar cualquier intento de cambio. Esto depende en gran medida de las cualidades de quien dirige la reunión para asegurar que sea un factor de éxito grupal.

Dirigir reuniones puede resultar muy sencillo para algunos, a primera vista, pero implica un grado de desarrollo y práctica personal que sólo la decisión de ponerse en marcha puede dar inicio a este proceso de aprendizaje.

Sin pretender convertirse en una clasificación taxativa, pueden destacarse los siguientes tipos de conductas:

- **El tipo estrella.** Se trata del individuo que por temperamento o inclinación natural tiende a representar las funciones directivas o co-directivas dentro del grupo. Incluso este tipo de personas pueden llegar a sentirse incómodas cuando deben someterse a la dirección de otro integrante del equipo. Cuando las circunstancias ponen al individuo estrella ajeno a las tareas de dirección, al menos formalmente, éste tratará de desarrollar espacios para su propio liderazgo, por lo que puede resultar un obstáculo para la evolución de la reunión o actividad que el grupo pretenda llevar adelante. Aparecerán los conflictos entre un liderazgo formal y otro natural. Este tipo de circunstancia puede ser de fácil o compleja solución, según las capacidades de los líderes para confrontar sus ideas y trabajar en conjunto.

- **El tipo masa.** Es el miembro receptivo del grupo que se somete en la acción o en los criterios a la influencia del líder, aunque no por esto se debe entender como el tipo pasivo. Por lo general, esta es la tipología más común y abundante en los grupos. Llega a ser también la plataforma que sustenta la cumbre del líder y sus posibilidades de acción. Aunque puede darse una tendencia natural a menospreciar el rol que juega este tipo de individuo, es preciso comprender la importancia de su presencia en el grupo y las potencialidades que puede inyectar en cualquier reunión. Esto implica por supuesto la necesidad de conocer y apreciar los dotes naturales de cada integrante del grupo. Recae así en el líder la responsabilidad de no considerar a cada tipo masa como un número sino como persona con capacidades y potencialidades.

- **El tipo apático.** Es quizás para muchos el más extraño de los tipos de conducta, pues pareciera en primer plano que no forma parte del grupo. Sin embargo, existen aunque no puedan

notarse siempre las motivaciones mínimas para pertenecer al grupo, aunque su actitud sea la de una notable indiferencia a lo que los demás hacen como grupo. Suelen ser menos numerosos que los tipo masa pero no por ello se debe abandonar el esfuerzo para incorporarlos. Muchas pueden ser las razones que lo llevan a esa actitud por lo que se requiere de un acercamiento del líder y, con mucha comprensión, buscar estrategias para estimular su acción y su participación.

- **El tipo discordante.** El líder debe estar atento a la aparición de este tipo de conductas, pues su presencia puede convertirse no sólo en factor de incomodidad durante la reunión, sino que fuera de control puede llegar a causar disolución del grupo. Este tipo discordante a veces no tiene más solución que la de ser eliminado del grupo, aunque esto puede resultar una tarea compleja según las condiciones en las que aparece. Generalmente, las actitudes que lo caracterizan son la crítica negativa, sistemática y apriorística, cargado de reacciones emotivas y expresiones hasta cínicas.

Premisas básicas para dirigir reuniones

Teniendo conciencia de que las características generales de los grupos y de sus integrantes vistos como individuos, son parte de los factores críticos para asegurar el éxito de cualquier reunión, se puede afirmar que la labor del dirigente en los diversos encuentros del grupo no es la de simple testigo que señala los errores y aciertos de cada miembro y de la colectividad. Por el contrario debe sentirse con una misión más protagonista, tanto por su rol de moderador de relaciones y reacciones como por su rol de estimulador de sentimientos y encauzador de actitudes.

Lo importante es que el grupo posea un animador auténtico que sea capaz de compensar, orientar y suscitar ideas y valoraciones, además de ofrecer en todo momento las energías suficientes para impedir la pasividad o el estancamiento del grupo.

A pesar de esto, conviene conocer algunas tipologías de liderazgo que pueden ser efectivas o necesarias según las circunstancias de cada grupo y cada momento.

• **Tipo Autocrático.** Corresponde a quien desea en todo momento imponer su criterio y su determinación por considerarla mejor que todas las otras opciones. Se deja poco margen a las capacidades reflexivas de los demás miembros del grupo. Las relaciones se establecen de manera jerárquica con una fuerte dosis de respeto a la autoridad establecida. La visión del mundo es vertical y las acciones se rigen por los marcos de referencia y modelos que la autoridad define.

• **Tipo Liberal.** Viene definido por cierto modo flexible, abierto, conformista que entiende el grupo como una plataforma de libre expresión en donde todo posee el mismo valor y en donde todos deben respetar las ideas y procedimientos de los demás. Lo que más se admite es la fórmula expositiva o meramente informativa, en donde cada uno debe estar informado de las consecuencias de los propios actos y estar en disposición de actuar con la mayor libertad.

• **Tipo Demócrata.** Surge como una opción que alejándose de las posiciones autocráticas y liberales, entiende la autoridad como un servicio y tiene que desenvolverse en fórmulas de orientación, discriminación y animación en conformidad con esquemas predeterminados. En vez de la imposición o la simple exposición, prefiere la **proposición**, lo que equivale a señalar diversos caminos de acción pero señalando el que se considera preferible con motivos prácticos y por valoraciones objetivas.

Cualquiera sea la tipología que asuma el líder del grupo durante la reunión, lo importante es cuidar la correspondencia entre esta y la de los individuos que componen el grupo. Las cualidades del dirigente de la reunión contarán en gran

medida en el momento de resolver los problemas que se presenten y de hacer eficaces y aceptables las conclusiones a las que se lleguen. Algunas de estas importantes cualidades que determinan la conducción del grupo son:

- Saber escuchar a todos.
- Querer respetar a todos.
- Mantener claridad de las ideas sobre la materia de la reunión.
- Tener capacidad de síntesis.
- Estar con disposiciones abiertas que susciten la cordialidad.
- Demostrar gran sentido de justicia y equidad.
- Promocionar un cierto ascendiente de respeto en relación a los miembros del grupo.

Estas condiciones básicas del dirigente de una reunión, se mantienen durante todo el proceso. Adicionalmente, quien asume la dirección de una reunión debe tener claro su papel directivo y la manera como puede manifestarlo, de acuerdo a las circunstancias.

Unas veces será animador del encuentro, buscando el modo que los participantes se expresen, colaboren, enriquezcan a los demás con sus dones particulares. No faltará la oportunidad en que se reduzca a mero testigo, que se hace consciente de las opiniones mayoritarias que sobresalen entre los diversos criterios expuestos.

En ocasiones deberá convertirse en rector o verdadero director de la reunión, proponiendo los objetivos que han de ser conseguidos, y al mismo tiempo en expositor o relator de los medios con que se cuentan, para que actúen en la conciencia de los presentes.

Hasta se podrá convertir en moderador o árbitro del encuentro, exigiendo el cumplimiento de la normativa previamente acordada, desde el interior de la reunión o procedente de instancias exteriores. Y también podrá llegar el caso en que sea investigador, a través de los aportes que



La evaluación del encuentro

Será también interesante que las reuniones se sometan a una revisión inmediata sobre los procedimientos empleados en ella, con miras a mejorar futuros encuentros y a una evaluación y revisión posterior en función de las conclusiones y acuerdos formulados.

En tiempos en los que hay una verdadera inflación de reuniones de todo tipo y en donde se

advierte como tendencia social la inconstancia en el cumplimiento de los acuerdos, el hallazgo de adecuados modos de evaluación debe tener en los dirigentes la importancia que objetivamente merecen.

Las formas, tiempos y mecanismos de evaluación variarán notablemente con el tipo de reunión de que se trate y de los miembros que entren en juego como ejecutores de lo acordado.