



Grupos inteligentes para reuniones eficientes

Por Emilio Ruiz Rodríguez

GRUPOS TONTOS Y GRUPOS INTELIGENTES

Las grandes creaciones humanas son colectivas, como el lenguaje, una de las más importantes. Se aprende en colectividad, se crece en colectividad; es esencial hablar con otros para aprender juntos. La competición se ha introducido en nuestra sociedad como la forma más habitual de interacción, pero su eficacia es más que discutible. En las relaciones interpersonales la cooperación es la que ofrece mejores resultados. En la vida, para las cosas importantes, tenemos que cooperar.

Sin embargo, la inteligencia colectiva se construye, no basta con reunirse para que un grupo se comporte de forma inteligente. La experiencia muestra que existen grupos en los que hay personas inteligentes que pueden llegar a ser bastante tontos (no se sacan iniciativas

adelante, se discute por todo, etc.). Y grupos, con personas consideradas no tan inteligentes, que funcionan: se apoyan las iniciativas, se pueden formular críticas, se sabe qué hay que hacer y cómo, se disfruta del debate.

Los grupos se hacen tontos cuando queriendo cooperar se dedican a competir, cuando los integrantes ponen la significación social individual por delante de la significación social colectiva. Es preciso salir del mundo privado para acceder a la intersubjetividad, una tierra de nadie utilizable por todos.

Un grupo inteligente es aquel que consigue ser más que la suma de sus partes. Por medio de la socialización de cerebros, el grupo se convierte en un ser mucho más lúcido que el conjunto de individuos que lo componen. Un grupo inteligente trabaja mejor, tiene buen ambiente y utiliza el tiempo de forma más eficaz.

INTERACCIONES EN LOS GRUPOS

- Nula o atenuada
- Psicótica o bélica
- Oposición sistemática o interacción competitiva
- Adición
- Multiplicación

INTERACCIÓN NULA O ATENUADA

La esencia de un grupo es la comunicación. La interacción nula total no es posible, porque entonces no habría grupo. La interacción nula o atenuada se da cuando unas pocas personas no provocan acción alguna en el resto. Es el caso de una reunión informativa, o cuando alguien suelta un "sermón" muy largo que nadie escucha, o cuando dos o tres personas se enzarzan en un debate mientras el resto piensa en las musarañas.

INTERACCIÓN PSICÓTICA O BÉLICA

La discusión: El mito hidráulico y el mito de la dialéctica

Al trabajar en grupo, lo habitual es que o te calles o discutas. Hay que huir como del diablo de la discusión. Las emociones negativas reducen sustancialmente el tamaño del cerebro, tanto individual

como colectivo, y las discusiones suelen estar cargadas de emociones negativas.

Mito hidráulico: Si digo lo que pienso cuando estoy enfadado y me desahogo me quedo mejor. (Falso). Todo lo que se dice en un momento de ira no aporta nada, enrarece el ambiente del grupo y suele dejar a la persona peor de lo que estaba.

El mito de la dialéctica presupone que tras una discusión se llega a un punto mejor y no siempre es así. Discutir no garantiza que el resultado sea mejor que el punto inicial. (Discutir como insistir en las propias ideas, intentando convencer a la otra persona). Los diálogos y debates planificados, con un objetivo claro, con intercambio constructivo de ideas y con escucha activa, sí suelen llevar a mejoras en las ideas.

LA OPOSICIÓN SISTEMÁTICA O INTERACCIÓN COMPETITIVA

Oposición sistemática

No A. Alguien dice A y alguien dice No A. (Alguien, no todos).

La idea propuesta (A), requiere una aportación alta de esfuerzo y proporciona cierta cantidad de significación social. La oposición (No A), requiere muy poco esfuerzo (basta con

negar A) y proporciona una cantidad semejante de significación social. La significación social de los miembros suele tener más empuje que la resolución colectiva de la tarea.

Sin embargo, hay una trampa en ese razonamiento. Se discuten A y No A como si fueran dos ideas distintas y en realidad son una idea y una No Idea. El grupo vive como una oposición general lo que no es más que una no-idea. Se confunde A-B (idea frente a idea) con A-No A (idea frente a negación de idea).

La postura No A no es un rol, es una conducta humana, que todos realizamos en ocasiones. Estamos tan acostumbrados a decidir, que no podemos evitar valorar una idea en cuanto la escuchamos (positiva o negativamente). Las discusiones se suelen nutrir de posiciones negativas, ya que con poco esfuerzo se consigue mucho protagonismo. No hay que inventarse nada, ni siquiera hay que pensar, basta con oponerse a lo que otros dicen.

La estructura de oposición en ocasiones se enquistas en las instituciones y no las deja evolucionar. Puede dar lugar a centros sin apenas vida que siguen funcionando por inercia. Muchos

centros educativos están inmersos en una oposición sistemática en la que dos grupos de profesores dirigen sus esfuerzos en direcciones opuestas. Esto es propio de la burocracia. El mecanismo burocrático permite estructuras medio muertas pero que continúan sostenidas por la maquinaria burocrática, como un esqueleto que sostiene un cuerpo sin vida.

Falsa oposición

Hay incluso una falsa oposición. Convertir A en A' y oponerse a A'. Ej.: "Algunas personas llegan tarde a las reuniones". "No todas". (Yo no he dicho todas). En la falsa oposición ni siquiera se discute la aportación de la primera persona, sino una interpretación de quien le escucha, por lo que no permite una argumentación razonada.

LA ADICIÓN

Se produce cuando a una idea o aportación A, le sigue otra idea o aportación B, sin que ésta se oponga necesariamente a A. Recopilación de ideas. $A + B + C + D$

LA MULTIPLICACIÓN COOPERATIVA

Es una de las mayores potencialidades del cerebro colectivo. Una persona expone una idea o propuesta y ésta

provoca otra idea o propuesta en otra persona, a la que no se le habría ocurrido sin la existencia de la anterior. La multiplicación hace que el grupo sea más que la suma de individuos trabajando de forma aislada. En la interacción multiplicativa ofrecemos nuestros cerebros para provocar y ser provocados con el fin de construir una idea.

DIFERENCIAS ENTRE EL CEREBRO INDIVIDUAL Y EL CEREBRO COLECTIVO

Cerebro individual

- Tiene un portentoso sistema interno de coordinación
- Hay continuidad neuronal en la transmisión de la información (procesamiento en paralelo).
- Hay coherencia entre ideas y juicios.

Cerebro colectivo

- No dispone de un sistema automático de coordinación
- Procesamiento en serie. Necesita del lenguaje explícito (más lento)
- Pensamiento en interacción (ideas y juicios). También en ocasiones se da en el individual (ej: duda o "insight"), pero es menos frecuente.
- La interacción entre ideas y juicios puede dar lugar a tres tipos de grupos:

- 1) Grupos "amargados", con exceso de interacciones por oposición sistemática. Pocas ideas y muchos juicios negativos.
 - 2) Grupos "conformistas" o con mucha inercia. Pocas ideas y muchos juicios positivos.
 - 3) Grupos "sin sentido", en lo que lo importante es moverse, da igual hacia dónde y por qué. Grupos en los que las ideas no van acompañadas de juicios.
- Socialización de cerebros

Potencialidades del pensamiento colectivo

- Maneja más información ("¿Qué sabes de China?") y más puntos de vista (sabiduría)
- Tiene más diversidad de matices, de soluciones
- Produce un pensamiento más complejo
- Es más creativo, debido a que hay más caminos en el procesamiento de la información
- Mantiene mejor "la cabeza" en situaciones emocionalmente difíciles

Dificultades del pensamiento colectivo

- Necesita la comunicación, es decir, poner el pensamiento en palabras (con los consiguientes posibles errores de comunicación)
- Necesita de un esquema, que ha de ser legitimado (hábito, definición de la tarea o diseño)
- El pensamiento colectivo da lugar a una producción

fragmentaria en la que las aportaciones no encajan a la primera.

- El cerebro colectivo sigue la lógica de la acción-reacción, propia del pensamiento humano ante cualquier estímulo. Las intervenciones, además, suelen estar centradas habitualmente en aspectos negativos.
- Algunos valores dominantes en la sociedad actual dificultan el pensamiento colectivo: competitividad, velocidad, individualismo, visión del éxito individual.
- Los grupos tienen también un punto débil en la regulación del tiempo, tanto de las intervenciones como del tratamiento de los temas.
- Muchas personas dan prioridad a la significación social individual sobre la significación social colectiva.

ESTRUCTURAS DE ADICIÓN Y MULTIPLICATIVA. LA PROMOCIÓN DE NUEVAS IDEAS

Las ideas nuevas son frágiles

Las ideas nuevas son como un embrión al nacer, hay que cuidarlas, mimarlas, tratarlas con cariño. Es preciso dejar crecer las nuevas ideas, no poner pegases desde el principio. La idea puede o no llevarse a la práctica, pero hay que dejarla crecer, colocarla en una especie de incubadora para las ideas recién

nacidas. Hundir una idea nueva es muy fácil. Por eso, es mucho más difícil organizar una reunión que destruirla.

Debemos dominar inicialmente la tendencia al No A, buscar recursos para domar la oposición sistemática, propia y del grupo.

En contraposición, las personas que trabajan en grupos han de ser capaces de admitir la crítica y la revisión de las propias ideas. Un grupo inteligente necesita llevarse bien con la crítica. Si no, no se pueden mejorar las ideas. El miedo a la crítica disminuye las oportunidades de aprendizaje. Por supuesto, se critican las ideas, no a las personas.

La multiplicación de las ideas requiere escucha inteligente, pensamiento hipotético y sacrificio temporal del protagonismo personal en aras de una idea mejor. El protagonismo, por el contrario, ahoga las posibilidades de multiplicación de una idea, al intentar mantener la idea propia a toda costa. En una discusión de cafetería cada participante intenta imponer su idea por encima de la de los demás; **en un grupo inteligente se va a defender y enriquecer las ideas de los otros.**

TÉCNICAS DE TRABAJO EN GRUPO

La escucha inteligente es un paso adelante respecto a la escucha activa. Trata de sacar provecho intelectual del discurso del otro y ayuda a hacer evolucionar las ideas. Parte del supuesto de que la sabiduría está repartida y que es imprescindible que sea compartida. Es útil tomar nota de las ideas que se nos van ocurriendo a partir de lo que escuchamos y preguntar antes de opinar.

La reflexión previa individual evita la tendencia a decir lo primero que se te ocurre cuando alguien aporta una idea. ("Escribid en una hoja dos argumentos a favor y dos en contra de..."). Si se ha pensado es más probable que se participe. Por el contrario, si nadie tiene ideas previas, lo más fácil es criticar lo que otros han dicho.

Es una técnica cuyo uso está muy poco extendido. Por un lado, porque no es habitual que las personas dediquen un tiempo específico y delimitado para pensar. Por otro, porque suele considerar una reunión como un espacio para el encuentro y la comunicación y no

un momento para pararse a pensar, y menos individualmente.

Sin embargo, la utilización de esta técnica antes de abordar un tema, un problema o una decisión, casi siempre supone ventajas y su resultado es muy positivo. Es además, un antídoto muy potente contra la oposición sistemática.

Pasos:

- 1.- Se formula con precisión el tema que se va a tratar
- 2.- Cada persona piensa unos minutos, entre 4 y 7, y anota las ideas en un papel.
- 3.- Puesta en común.

La rueda de intervenciones permite que todo el mundo opine (en ocasiones las mejores ideas son de personas que apenas hablan). Es una técnica que se ha de utilizar cuando se necesita escuchar el punto de vista de todos los presentes. Sin embargo, requiere tiempo y es poco práctica en grupos grandes.

Se establece el contenido de la pregunta o tema y se anuncia el orden en el que se va a intervenir. Suele hacerse en función de la posición en que cada uno está situado. Todas las personas del grupo intervienen siguiendo ese orden.

Técnica del cuchicheo. Es una técnica que sirve para facilitar la participación, basada en discusiones breves en grupos de dos o tres personas. Se divide al grupo en subgrupos de 2 personas durante un tiempo breve, para tratar alguna pregunta o tema planteado. Es fácil de realizar, pues no hace falta levantarse ni mover las sillas, formándose las parejas con la persona de al lado.

Permite que la práctica totalidad del grupo sea parte activa de las cuestiones planteadas y que se consigan numerosas aportaciones, ideas y puntos en los que pensar, en unos minutos. Es, además, una potente defensa contra el No A.

El trípode permite aprovechar el saber de la organización. Una persona con responsabilidad en una tarea consulta a otras dos o tres, que no tienen responsabilidad en la misma durante 20 minutos.

Sirve para que las personas que realizan una tarea puedan contar con el apoyo, ideas, propuestas y aportaciones de otras que, sin ser responsables, puedan mejorar su ejecución. Se basa en que tres o cuatro cerebros piensan mejor que uno y más, si están en interacción.

Phillips 6/6 permite que todo el mundo aporte ideas. El grupo grande se divide en subgrupos de 6 personas para discutir una cuestión durante 6 minutos. Se basa en la división del grupo como estrategia para mejorar la participación y el rendimiento en grupos numerosos. La división se realiza in situ y durante un periodo corto, lo que permite llevarla a cabo con facilidad.

Los pasos son:

- 1.- Se formula con precisión el tema que se va a tratar.
- 2.- Se constituyen grupos de 6 personas y se elige una persona para la moderación y otra que ejerza la secretaría.
- 3.- Los grupos trabajan durante 6 (o más) minutos.
- 4.- Puesta en común en el grupo grande.

El trabajo en comisiones se emplea para organizar actividades o adelantar una tarea que más tarde deberá presentarse al grupo grande. Por ejemplo, es muy difícil que un claustro de profesores pueda elaborar un documento, algo que ha de hacerse en una comisión y posteriormente llevarse al grupo grande para pulir y aprobar el definitivo.

La lluvia de ideas es la técnica básica del pensamiento creativo. Sustituye el conflicto A-No A por A-B-C-D-...Es sencilla de aplicar y contundente en sus resultados. Sin embargo, siendo una técnica bastante conocida, es poco o mal utilizada, o utilizada para usos muy pobres. Se suele utilizar más en la formación que en la producción.

Ha de seguir los siguientes pasos:

- 1.- Se delimita el asunto a tratar.
- 2.- Se pide a las personas participantes que vayan aportando ideas sin valorarlas ni discutirlos.
- 3.- Las ideas se van escribiendo en una pizarra a la vista del grupo

La tormenta de ideas se basa en la suspensión (aplazamiento) del juicio. Consiste en separar la producción de las ideas de la valoración de las mismas. La valoración inmediata, ya sea positiva o negativa, limita la producción de las ideas. La valoración positiva detiene la producción. La valoración negativa desecha ideas que podrían provocar la aparición de otras ideas.

La tormenta de ideas puede ser aditiva o multiplicativa. Aditiva cuando se limita a

recoger y sumar las diferentes ideas que poseen los miembros del grupo. Multiplicativa cuando los participantes aprovechan las ideas de los demás para "mover" sus cerebros y crear nuevas ideas a partir de ellas.

Al aparecer muchas ideas, se hace difícil identificarlas con quienes las han aportado, por lo que las ideas se consideran del grupo y la adscripción del éxito es colectiva.

¿Qué hacer con las ideas?

Tomar y llevar. Pedir explicación. Agrupar las ideas o clasificarlas. Seleccionar colectivamente. Hacer grupos por ideas. Realizar tormentas de ideas en cascada. Seleccionar con criterio eliminatorio. Priorizar. Desarrollar las ideas. Debatir.

Es importante:

- Dedicar tiempo para pensar. Es muy útil la reflexión previa individual.
- Buscar por caminos no necesariamente evidentes
- Anotar (para que no se "vuelen" las ideas)

En el debate libre la interacción no está regulada de forma explícita (tertulia, conversación de cafetería). Es inestable, frágil y se puede degradar con perturbaciones ligeras. La participación suele reducirse a unos pocos y se suelen

centrar en los temas más cargados emocionalmente.

En resumen, para promocionar las nuevas ideas se han de utilizar técnicas de trabajo en grupo. Son recursos bien vistos en tutoría, algo usados en clase con los alumnos y prácticamente nada en las dinámicas de trabajo del profesorado. Sin embargo, se deberían intentar aplicar en clase, en las reuniones de departamento, de tutores, de claustro, al programar u organizar actividades del centro, etc.

A trabajar en equipo se aprende... trabajando en equipo. Una vez practicadas algunas de las técnicas anteriores, lo más eficaz es combinar técnicas para promover ideas y sacar adelante propuestas. La técnica 1-2-4-8, comienza por una reflexión previa individual, continúa con un cuchicheo a dos sin moverse de la silla, más tarde se realiza un agrupamiento a 4 ó a 6, para llevar las conclusiones finales, por medio del moderador o secretario de cada grupo, al grupo grande.

Ejemplo de sesión de trabajo inteligente:

- Introducción (5 minutos)

- Reflexión previa individual (5 minutos)
- Cuchicheo (5 minutos)
- Trabajo en pequeños grupos (20 minutos)
- Puesta en común (10 minutos)
- Consideraciones finales: conclusiones y tareas (5 minutos)

ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN LAS REUNIONES

La estructura de la escuela es aplanada, horizontal, algo que se da en pocas estructuras profesionales. Es un sistema democrático con muchas posibilidades para el trabajo en equipo.

Habitualmente en un centro escolar se realizan dos tipos de reuniones: las **informativas**, dirigidas a realizar comunicaciones y las de **coordinación**. Éstas a su vez se pueden dividir en reuniones **organizativas**, destinadas a organizar la institución, repartir trabajos o llevar a cabo el seguimiento de la organización y reuniones **pedagógicas**, para diseñar, seguir o coordinar las actuaciones con los alumnos.

Hacer reuniones es una habilidad que depende en gran medida de su práctica.

Una reunión bien hecha es una

producción exquisita de inteligencia

colectiva y no se puede improvisar ni suponer que va a salir bien automáticamente.

LA RECETA

Sea cual sea el tipo de reunión, hay una serie de aspectos que es conveniente tener en cuenta para multiplicar sus posibilidades de éxito y mejorar la inteligencia colectiva:

- Preparar la reunión con antelación.
- Implicar al equipo directivo (Jefe/a de estudios)
- Ganar adeptos o seguidores (café, claustrómovil, etc.)
- Definir con claridad el "producto" de la reunión (¿A qué hemos venido?)
- Convocatoria. Tener adecuadamente preparado el orden del día y hacérselo llegar con antelación a los asistentes. Establecer las tareas que hay que traer preparadas.
- Seleccionar el lugar de la reunión.
- Evitar las interferencias (ej.: apagar los teléfonos móviles, no permitir que entre gente, suprimir los cuchicheos improvisados, etc.).
- Comenzar con puntualidad y respetar en lo posible la duración de la reunión. Es tan importante empezar a la hora como terminar a la hora.
- Si es posible, tener preparada la distribución temporal de la sesión.
- Es imprescindible crear la figura del moderador (y otras posibles figuras: secretario, observador, "Pepito Grillo", etc.)
- Traer los "deberes" hechos.
- Procurar no hablar en pequeños corros entre los participantes, salvo en los momentos destinados a ello.
- Garantizar el respeto de los turnos de palabra y evitar los solapamientos en las intervenciones.
- Promover la capacidad de escucha activa y en especial la escucha inteligente.
- Utilizar técnicas de mejora de la inteligencia grupal.
- Evitar reuniones innecesarias ("reunionitis")

El centro educativo es un cerebro colectivo, un organismo en el que se ha de promover la salud física, emocional y social. El bienestar del profesorado actúa en beneficio del bienestar del centro. Está demostrado que un equipo de trabajo bien sea de alumnos o de profesores, rinde más si se siente bien. Pero el efecto también se produce a la inversa: si se trabaja a gusto el nivel de satisfacción grupal es mayor. De ahí la necesidad de construir grupos inteligentes, en los que se trabaja mejor, se mejora el ambiente y se alcanza la

sensación de que el tiempo es aprovechado de manera eficaz.

"Los que creen que no se puede hacer, por favor,
que dejen trabajar a los que lo están haciendo"

Ley de Murphy

BIBLIOGRAFÍA

- Bonals, J. **"El trabajo en equipo del profesorado"**. Editorial Grao. Barcelona. 1996.
- Bonals, J. **"La práctica del trabajo en equipo del profesorado"**. Editorial Grao. Barcelona. 2013
- Cembranos, F. y Medina, J.A. **"Grupos inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo"**. Editorial Popular. Madrid. 2003
- **Videos de aprendizaje cooperativo Colectivo Cinética**. Francisco Zariquiey
<https://www.colectivocinetica.es/>

Autor del documento: Emilio Ruiz Rodríguez

Edita: La Atalaya analógica.

