



## presentación

---

# DIRECCIONES DE REUNIONES

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.

## Los grupos

El grupo aparece a primera vista como un hecho muy simple: un conjunto de personas asociadas. Pero la realidad es muy distinta. Si cada persona es infinitamente diferente de las demás, y si una tiene innumerables formas de relacionarse con las otras, es fácil comprender entonces que el grupo es algo complejo, diversificado y polifacético.

Y si en el contexto del grupo introducimos el factor mando, en su forma de control o en sus más flexibles maneras de animación, de estimulación o de promoción, entonces advertimos la dificultad mayor a la que podemos llegar, al menos de modo incipiente, en la comprensión del grupo.

Esta comprensión del grupo: sus leyes, sus estructuras de base, sus vínculos subterráneos, sus riesgos, sus dinamismos, etc., es algo a lo que se llega con la experiencia de cada día y también con el estudio teórico de la psicología grupal.

En general, los grupos humanos pueden desenvolverse en niveles asociativos de muy variada naturaleza, pero para un acercamiento a su comprensión se pueden establecer tres niveles en la forma de asociarse los individuos en un grupo:

- El nivel de la *horda*, o la simple acumulación de sujetos diversos, dinámicos y coyunturalmente entremezclados. Se trata de una simple yuxtaposición de los individuos que la componen, por cierta fuerza irracional que explica los movimientos, y por lo provisional de lo asociativo, lo cual responde más a leyes impulsivas que racionales. Por esto la horda tiene un carácter masivo y pasional. La dirección de la horda es siempre global, fragmentaria, irreflexiva y difícilmente puede prolongarse.

- El nivel de la *banda*, o grupo organizado en función de objetivos concretos y específicos, más o menos numerosos, más o menos humanos. Lo más característico de la banda es la finalidad, la

que determina el tipo de banda que se construye pues en base a este factor surgen los criterios de admisión en el grupo, las normas de relación, la distribución de tareas y el tipo de permanencia de los individuos.

Dirigir un grupo en este nivel requiere un grado de planificación y coordinación que no basta con el impulso natural para conseguirlo. Se requiere preparación para ejercer esta dirección además de capacidad para mostrar sagacidad, minuciosidad y en ocasiones cierta hondura intelectual.

- El nivel de la *comunidad*, que puede considerarse como el nivel ideal de grupo humano. Uno de los factores clave en el entendimiento de la dimensión comunitaria es la visión de la persona más allá de la del individuo. El carácter asociativo de la comunidad gira en torno a la estrecha relación entre personas y no la simple suma de individuos. En este nivel de grupo, aparecen conexiones marcadas por convicciones morales, por ideas, sentimientos y actitudes que superan la dimensión personal de cada integrante del grupo y se reflejan en un grado mayor de cohesión, de unidad. La dirección de una comunidad se enfrenta a la complejidad que conlleva la asociación de personas que tienen conciencia de su libertad, su responsabilidad y su dignidad.

En cualquiera de los casos, el éxito del liderazgo sobre cada grupo responde a la correspondencia que haya entre las formas de ejercer ese liderazgo y las características del grupo, según el nivel asociativo en el que se encuentre.

## Los individuos

Además de conocer las características generales de los grupos, es importante también para una dirección exitosa de cualquier reunión conocer los tipos de conductas o actitudes generales que pueden distinguirse en los individuos, pues esto puede llegar a ser factor de éxito o fracaso en cualquier reunión que el grupo tenga.

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.

Dirigir una reunión requiere acreditarse y definirse como dirigente de personas, de situaciones, de proyectos y de actividades. El cuadro ilustra los factores que pueden determinar la facilidad o dificultad para dirigir reuniones.

***Es fácil...***

Si se tienen claros los objetivos y se eligen los que mejor satisfacen las necesidades y estilos del grupo.

Si se adapta el proceso a las características del grupo, tanto por la naturaleza de cada integrante como del colectivo.

Si se hace posible la convivencia entre los intereses diversos que previamente a la reunión se ponen en juego.

Si se descubren mecanismos de desbloqueo cuando llega la discrepancia, la tensión o el alejamiento.

Si se limita el dirigente a moderar y sabe mantenerse en terreno neutral sin intentos de manipulaciones o imposiciones.

Si se estimula la comprensión, la simpatía y la cordialidad entre las personas, de manera especial entre los menos dispuestos a tales actitudes.

Si se siente confianza en todos los componentes, empezando por la auto-confianza en el mismo dirigente.

Si se aceptan los resultados sin abusos de ningún tipo y con las limitaciones que se derivan de cada situación, agrupación o relación establecida.

***Es difícil...***

Si se temen en todo momento las intervenciones que expongan con nobleza las realidades interiores de cada persona.

Si la disposición de la mayor parte está en función a lograr metas personales o provocar resultados condicionados.

Si se adoptan tonos agresivos o despectivos que minimizan los resultados o provocan desprecios personales.

Si no hay nobleza en las exposiciones, dejando siempre argumentos fuertes para momentos de debilidad de los "contrarios".

Si realmente la reunión carece de objetivos claros, planes concretos y procedimientos adecuados.

Si la animación del grupo es fragmentaria, originándose parcialidades o supremacías hirientes.

Si un número significativo de miembros prefiere conflictos en vez de progresos, soluciones provisionales en vez de arreglos definitivos.

Si se quiere concluir cuanto antes, porque se menosprecia el encuentro o se efectúa por simple compromiso.

Todo tipo de reunión es en el fondo una cuestión de *comunicación*. Si sus elementos no son adecuados entonces la comunicación es fragmentaria, parcial, errónea, e incluso puede llegar a ser perjudicial.

La comunicación es siempre un encuentro y su principal fuerza es el diálogo, que puede ser llevado a cabo con palabras, pero también cuentan en él los hechos, los gestos, las actitudes y las disposiciones. Algunos diálogos pueden convertirse en monólogos si no manifiestan adecuadamente todos los factores que influyen en la comunicación. Por todo esto es importante que el dirigente no se deje deslumbrar por esas palabras míticas que pueden ser más una expresión de las capacidades histriónicas de quien se expresa que una exposición objetiva de ideas y argumentos.

## La perspectiva de quien dirige la reunión

Una tarea mucho más compleja para el dirigente que reconocer y administrar las características del grupo y sus individuos, es tomar conciencia de los estilos de liderazgo que se manifiestan en las conductas propias. Esto exige un análisis de las actitudes propias, lo que siempre guarda un notable grado de subjetividad.

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 ascendente 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 recibe de las condiciones óptimas para una determinación prevista o para el hallazgo de la solución más adecuada a determinado tipo de problemas.

Habrà que determinar, al menos para acertar con la fórmula directiva más adecuada, el tipo de reunión que se prepara o se realiza, sobre todo en función de los objetivos que se consideran preferentes en su realización.

Y las reuniones podrán ser también muy diversas según las diferentes finalidades:

- Habrá reuniones diagnósticas, donde lo que importa es el análisis de la situación que se establece y el conocimiento que se consigue a través de la superposición de opiniones, valoraciones o consignaciones de hechos.

- Las reuniones programadoras, en las cuales se determinan las posibilidades de acción y se vinculan medios con objetivos en función de los instrumentos que se poseen.
- Las reuniones de animación, en donde lo que se busca es principalmente la vinculación afectiva con el proyecto que se tiene en el grupo.
- Las reuniones investigadoras, en donde se aportan sugerencias y pistas de actuación para obtener resultados concretos en la acción y en el proyecto que se inicia o promueve.

## La preparación es imprescindible

La preparación de la reunión va desde las previsiones oportunas de las circunstancias que puedan entrar en juego, hasta la minuciosa programación de su desenvolvimiento. Equivale a disponer los medios que harán posible la adquisición del fin adecuado.

Preparar requiere una acción intelectual de valoración y de búsqueda, pero al mismo tiempo se apoya en la sutil y adecuada comprensión de las circunstancias que la harán posible.

Un dirigente que no prevé oportunamente tanto el modo, el contenido y los procedimientos como las circunstancias y factores que van a entrar en juego en la reunión, corre el riesgo de hallarse desguarnecido de recursos y de posibilidades de acción al realizar el encuentro. El dirigente precisa una buena dosis de capacidad improvisadora y de adaptación para resolver con acierto todo lo que se le vaya presentando sobre la marcha. Pero será de la mayor importancia que, en cuanto sea posible, tenga la mayor cantidad de las cosas previsibles, dispuestas para que sean verdaderamente ayudas.

El dirigente inteligente se significa por su gran capacidad de previsión. Y difícilmente un dirigente normal sale a flote si carece de esta propiedad.



## La realización de la reunión

Cuando la reunión tiene un reglamento, lo que no significa necesariamente algo escrito sino también puede ser un conjunto de normas vigentes y aceptadas por todos los individuos en el grupo, y cada uno de los miembros sabe a qué atenerse, entonces las dificultades se suavizan y los procedimientos discurren con normalidad. Por eso importa el establecimiento también de reglas de acción y funcionamiento que aseguren el orden y la eficacia.

Habrá que tener en cuenta las circunstancias que hacen posible el mejor modo de llevar a cabo el encuentro: tiempo, lugar, instalaciones, comodidades, duración, seguridad, conciencia de rendimiento, etc. El sabor de las reuniones viene definido por los detalles. Si se sabe imprimir suavidad en los procedimientos y elementos que relajan a las personas, se tiene que evitar la mayor parte de las tensiones. A veces hasta el detalle de una silla confortable puede transformar una reunión agresiva en otra plenamente armónica.

## 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.



RED DE DESARROLLO INSTITUCIONAL  
INSTITUTIONAL DEVELOPMENT NETWORK

Esta publicación forma parte de la colección de fascículos  
editados por la Red de Desarrollo Institucional

**Resumen y adaptación:** Gabriel Oldenburg Arraiz, Oficina Scout Interamericana  
**Edición:** Central de Coordinación RDI  
**Diagramación:** Caterina Calderón  
**Publicación y distribución:** Oficina Scout Interamericana  
**Basado en:** Pedro Chico González, "Formación de Líderes".  
Editorial C. V. La Salle, 1980.

## **Interamerican Scout Office Oficina Scout Interamericana**

Avda. Lyon 1085  
Providencia  
C.P. 6650426  
Santiago, Chile

Tel. (56 2) 225 75 61  
Fax (56 2) 225 65 51

wscout@interamerica.scout.org  
www.scout.org/interamerica



World Organization of the Scout Movement  
Organización Mundial del Movimiento Scout

