

ASPECTOS DE LAS DISCUSIONES EN GRUPO

FLORENCE DE MORALES

INTRODUCCION

Si, desde hace una decena de años, el interés por los problemas de animación de reuniones parece aumentar, es probablemente porque la necesidad de trabajar en equipo se impone cada vez más y porque paulatinamente se ha tomado conciencia de las potencialidades de grupo. Además estas situaciones de grupo responden a factores fundamentales de nuestra época; factores tales como la división y especialización del trabajo y la complejidad creciente de las estructuras que exigen reunir a menudo las personas interesadas para intercambiar opiniones e informaciones. Factores tales como la evolución actual de los modelos de autoridad, evolución en un sentido más cooperativo a nivel familiar, profesional y pedagógico (aunque la transformación y evolución de la relación pedagógica sea, en este sentido, la más atrasada). Debido a esto, se impone la necesidad de aplicar y promover una formación en este campo.

Todos hemos tenido que participar, en uno u otro momento, en un trabajo de grupo; hemos tenido que reflexionar en común sea cual fuere nuestra actividad.

El sentimiento más frecuentemente experimentado después de estas reuniones es el de haber perdido el tiempo y, por lo tanto, precipitadamente se concluye que el trabajo individual es más fructífero. Y sin embargo, ocho a diez personas que logran organizarse y comprenderse, llegan a obtener posibilidades que una sola persona obtiene rara vez. Pero, no basta reunirse alrededor de una mesa para que una discusión en grupo sea eficaz y productiva. Existe, en efecto, una metodología de la discusión en grupo y de la animación de estas reuniones; y me parece útil insistir sobre este aspecto de las reuniones, sobre todo en un país de temperamento latino donde el hecho de "hablar" la "palabra" tiene gran poder de catarsis y poco poder instrumental. Antes de empezar una discusión en grupo, por ejemplo, hay que saber ya por qué nos reunimos, qué clase de reunión vamos a emplear (cooperativa, centrada sobre el problema, centrada sobre el grupo), cuáles van a ser las funciones del animador y la clase de animación que va a adoptar (directiva, no directiva, cooperativa, etc.).

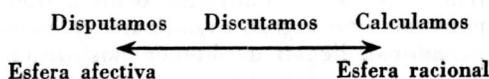
El objeto que me he propuesto en este artículo es el de dar un esquema muy general sobre la naturaleza de una

situación de discusión, sobre las funciones de estas reuniones y, finalmente, sobre algunos problemas planteados por la animación de estas reuniones.

1. Definición de la discusión en grupo.

¿Qué es una situación de discusión?

Ante todo, creo que la etimología de la palabra "DISCUSION" puede darnos indicaciones sobre su sentido. Su etimología es latina: "DISCUSSIO" que quiere decir "SACUDIDA". *S a c u d i r* para separar lo que esta confuso y mezclado. Sacudir ideas con otras personas para separar lo que está confuso y mezclado; para separar el grano bueno del malo. Existe también una expresión francesa de sentido común (con frecuencia muy instructivo), que dice "discutir no es disputar". En efecto, la discusión sería como el punto medio entre un encuentro polémico y un encuentro científico:



También se debe diferenciar las situaciones de discusión de las situaciones de simple conversación o de las situaciones de discurso.

En la *conversación*, no se plantea problema alguno previamente y, en general, ella encuentra su fin en sí misma; en cuanto al *discurso*, es una situación unilateral, en la cual uno solo habla a otros.

Diremos que hay *discusión en grupo* cada vez que más de dos personas están juntas y que entre sí se transmiten informaciones, pero estas transmisiones de informaciones no están subordinadas a una tarea física que se está realizando; o también cada vez que un responsable coloca ante sí, como observador o como animador, más de dos personas en una situación de discusión. En esta perspectiva, reservaremos la expresión de "*entrevista*" al caso en que no hay sino dos personas juntas.

Ilustrando esta definición, podemos representar en forma esquemática diferentes situaciones posibles en función de la dirección y distribución de la información:

- 1) En un extremo, vamos a encontrar la discusión en grupo de carácter muy directivo y con red centralizada.
- 2) En el otro extremo se encontrará la discusión en grupo con red "todos circuitos".
- 3) Y combinando los dos extremos, vamos a encontrar la discusión en grupo con red en "tela de araña", la más frecuente.

(Ver el esquema).

2. Objetivos de la discusión en grupo.

Después de haber definido lo que consideramos como una situación de discusión, debemos plantearnos el problema de sus objetivos o finalidades.

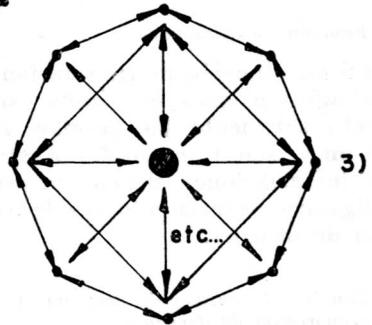
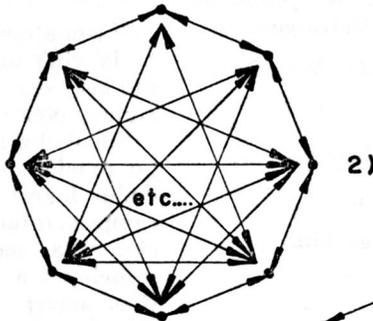
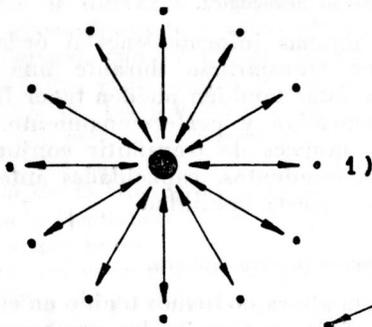
Naturalmente estos objetivos pueden ser muy variados; sin embargo, por medio de un modelo, pueden reducirse a un solo objetivo que llamaremos "función general de la discusión en grupo".

A) Función general.

Este modelo, tal como lo presenta Palmade¹, consiste en afirmar que una reunión ante todo cuenta con la participación de un cierto número de personas, y que estas personas van a constituir el "IN-PUT" o las "ENTRADAS" de la reunión.

No solamente las personas que "entran" en la reunión, sino lo que ellas saben, piensan, sienten, sus preocupa-

¹ PALMADE, G.: *Réunions et formation*. Electricité de France-Gaz de France. Département Profor, Service "Formation et Perfectionnement des Cadres", p. 2.



ciones, responsabilidades, etc. Todo eso constituye entonces las "ENTRADAS". Pero una reunión va a tener también un "OUT-PUT" o "SALIDAS", es decir, todo lo que resultará de la reunión una vez terminada. Los participantes salen con ciertas informaciones, han tomado nota de algunas directivas, han encontrado un cierto número de soluciones, estarán satisfechos o insatisfechos de la reunión, etc. Todo eso entonces constituye las "SALIDAS" de la reunión.

Los "EFECTOS" directos de la reunión, que pueden ser benéficos o no, son iguales a la diferencia entre las en-

tradas y las salidas. El resultado de esta diferencia se llamará "DEBITO" en el caso de que sea positivo.

$$\begin{array}{ccc}
 & \xrightarrow{\text{Discusión en grupo}} & \\
 \text{ENTRADAS} & & \text{SALIDAS} \\
 & & \\
 & & \text{SALIDAS} \\
 & & - \text{ENTRADAS} \\
 & & \hline
 & & = \text{DEBITO}
 \end{array}$$

El DEBITO constituye entonces lo que llamamos función general.

B) *Funciones específicas.*

Siendo la función general de las reuniones la de tener un DEBITO, las funciones específicas, a través de este débito, pueden ser variadas. Vamos a encontrar en efecto 7 grandes funciones específicas:

1. Función de transmisión.
2. Función de estudio de problema y preparación de decisiones.
3. Función de toma de decisión.
4. Función pedagógica.
5. Función psicossociológica.
6. Función terapéutica.
7. Función de investigación.

1) *Función de transmisión.*

En esta función de transmisión, algunas informaciones que hasta este momento solamente las poseían algunas personas, son transmitidas a otras. Si las informaciones tienen un carácter obligatorio se trata entonces de transmisión de órdenes.

2) *Función de estudio de problema y preparación de decisiones.*

Ahora, se trata principalmente de la búsqueda de soluciones y de la preparación de las decisiones que se han de tomar. Es decir, en lugar de transmitir solamente la información, vamos a manipularla o transformarla. En este sentido, un responsable puede pedir a la reunión de sus colaboradores de preparar una decisión, sin confiarles la decisión final.

3) *Función de toma de decisión.*

En este sentido se trata de estudiar una resolución encaminada a tomar una decisión; la puesta en práctica de esa decisión puede incumbir a una o varias personas.

4) *Función pedagógica.*

Si algunas informaciones u órdenes pueden transmitirse durante una reunión, éstas también pueden tener fines de formación y perfeccionamiento. Se trata entonces de transmitir conjuntos de conocimientos, capacidades intelectuales o cierta habilidad.

5) *Función psicossociológica.*

Hasta ahora no hemos tenido en cuenta la vida afectiva de las personas reunidas, sus sentimientos, sus motivaciones, etc.

Sin embargo, las discusiones en grupo pueden tener también como finalidades lograr ciertos resultados en este campo; animar y entusiasmar para iniciar una acción determinada, buscar soluciones a los conflictos de tipo afectivo, aclarar las dificultades para emprender un trabajo determinado, o también despejar falsos o verdaderos temores, permitir que las tendencias agresivas se manifiesten, etc.

6) *Función terapéutica.*

Por medio de las discusiones en grupo, se busca también la solución de problemas de orden patológico. Consiste en colocar al paciente en una situación que contenga más relaciones con el medio social natural que el diálogo clásico enfermo-médico. Los pacientes se encuentran en sesiones prolongadas, regulares, y las modalidades de interacciones de los grupos pequeños, sobre todo, interacciones verbales, conducen a los participantes a tener experiencias sociales controladas, cuyas consecuencias pueden traducirse en una transformación de las actitudes profundas.

7) *Función de investigación.*

Las discusiones en grupo sirven también como campo de observación y de experimentación para el estudio de las actitudes, de las tomas de papel, de las

clases de liderazgo y de sus efectos sobre el rendimiento y sobre el ambiente del grupo, con el fin de estudiar las afinidades y las tensiones, el establecimiento de los sistemas de interacción etc. (en este campo se aplican en general todas las investigaciones de la escuela de la Dinámica de Grupo y de la escuela Sociométrica de Moreno).

Ya que hemos esquematizado rápidamente el concepto de situación de discusión y sus funciones, vamos a preguntarnos sobre aspectos más prácticos, es decir, sobre cuáles son las condiciones necesarias que deben llevarse a cabo para cumplir con el objetivo propuesto.

3. *Actividades necesarias en una discusión en grupo.*

Son numerosas las condiciones que influyen sobre una reunión para que ésta alcance su objetivo. Aquí nos limitaremos a enumerar tres actividades como condiciones necesarias en toda reunión:

1. *Producción.*
2. *Facilitación.*
3. *Regulación.*

1) *La producción.*

Dentro de la discusión en grupo, esta actividad está encaminada, en general, a obtener lo que hemos definido como DEBITO. Comprende todas las acciones que, por medio de la discusión, transforman en débito el conjunto de "ENTRADAS" de una reunión; tales acciones consisten en suministrar informaciones, sugerencias, opiniones, directivas, soluciones cuyo objetivo es el cumplimiento de la función para la cual fue convocada la reunión.

2) *La facilitación.*

En líneas generales, las actividades de facilitación permitirán que la produc-

ción se lleve a cabo de la manera más satisfactoria; también permitirán un óptimo rendimiento reduciendo los riesgos de interrupción de la tarea, sobre todo en el aspecto lógico.

Entre las diferentes actividades de facilitación, se pueden distinguir las siguientes, a propósito de la dirección de las reuniones:

- Presentar el problema y los fines que han originado este problema, tratando de llegar a una percepción común del problema.
- Presentar un plan de trabajo.
- Tratar de mantener la discusión dentro del tema y del plan adoptado.
- Sacar conclusiones intermedias útiles, de tal manera que exista una progresión, es decir, fijar en la memoria del grupo adquisiciones útiles para lograr un acercamiento progresivo hacia el objetivo de la reunión.
- Hacer expresar opiniones, sentimientos, que se relacionen con el tema tratado.
- Etcétera.

En esta forma vemos que las actividades de facilitación están constituidas esencialmente por la búsqueda de las condiciones que favorezcan directamente el acercamiento colectivo a las soluciones. Progresión que se realiza y transformando las informaciones por medio de determinados procedimientos.

3) *La regulación.*

La regulación está relacionada ante todo con lo vivido por el grupo, por sus estados psicológicos y con su dinámica. De una manera general, las actividades de regulación serán las que mantienen las condiciones de existencia del grupo como grupo. Son de orden psicológico o psicosociológico esencialmente y están relacionadas con la vida de la reunión, las relaciones entre los participantes, y entre los participantes y el grupo como un todo. Además la producción y la fa-

ilitación en el seno de una reunión están, en buena parte, subordinadas por las relaciones que existen entre los participantes. En efecto, si, por ejemplo, los participantes adoptan una función cooperativa, si las finalidades comunes del grupo están bien integradas por los diferentes miembros, si la confianza en la eficiencia colectiva es suficiente, sin ser excesiva, entonces encontraremos buenas condiciones de facilitación y de producción. Si, por el contrario, las personas se oponen, si la confianza en el esfuerzo común es débil, será difícil realizar la facilitación y la producción.

4. *Distribución de las actividades en la discusión en grupo.*

Todo depende de la clase de reunión. En efecto, estas tres actividades: producción, facilitación y regulación pueden estar a cargo, ya del grupo en general, ya de un animador. También pueden estar a cargo de una cooperación entre el animador y el grupo. Estas combinaciones del ejercicio de las actividades dentro de las reuniones da lugar a una tipología de las reuniones.

1) *La reunión "conversacional" o de "café".*

En este caso, no hay ninguna organización de la reunión. No está definido quién se encarga de realizar las actividades de la reunión. En relación con una función de Débito tipo estudio de problema, tal reunión será muy a menudo poco eficaz.

2) *La reunión cooperativa.*

Es el primer tipo de reunión donde se utiliza la división entre el animador del grupo y el grupo. Una persona está encargada, en el grupo, de las actividades que corresponden a la dirección de la discusión: debe cumplir con la facilitación. Sin embargo, esta persona sigue participando en la discusión del

problema. Ella coopera con el grupo en lo que se refiere a la producción. Por esto hablamos de reunión cooperativa.

Pero este tipo de reunión presenta algunas dificultades, entre ellas sobresalen las siguientes:

— Por discutir sobre un tema determinado, el animador descuida, en mayor o menor grado, la labor de facilitación;

— Existe cierto antagonismo entre el papel del animador y el papel de participante.

En cuanto que coopera a la discusión, toma una posición definida y puede estar en desacuerdo con las ideas de un participante. No se lo podrá sentir como alguien que favorece la actitud del grupo (como le corresponde a un animador).

Esta sensación la experimentarán solamente aquellos que están de acuerdo con él.

Una manera de evitar tales dificultades consiste en que el animador se dedique exclusivamente a la facilitación y a la regulación.

3) *La reunión centrada sobre el problema.*

En este caso, el animador del grupo no colabora en la producción. El grupo es el único que desempeña esta función. La denominación "centrada sobre el problema" significa que la tarea del animador consiste en centrar mejor el grupo sobre el problema y en reunir, por medio de la facilitación y de la regulación, las condiciones que le permitirán progresar eficazmente en su estudio.

4) *La reunión centrada sobre el grupo.*

El animador tiene a su cargo únicamente la labor de regulación. El grupo asume las actividades de producción y facilitación. Este tipo de reunión se utiliza generalmente cuando el grupo debe centrarse sobre el mismo a

causa de un problema en el cual está implicado, por ejemplo: la solución de un conflicto entre los miembros que integran el grupo. Se trata entonces, sobre todo, de suscitar una evolución de tipo psicológico entre los participantes; la regulación debe ser una regulación de la evolución, es decir, el animador tratará de intervenir solo a nivel de la vida psicológica del grupo. Va a expresar lo que sucede en el grupo, pero con la condición de que las reacciones, al tomar conciencia, se consideren útiles para la

creación de condiciones psicológicas favorables a la evolución del grupo.

Se puede, entonces, entender fácilmente que para asumir las actividades de regulación, un animador debe poseer una gran experiencia sobre los fenómenos de la vida en grupo, a la vez que un conocimiento bastante profundo de sí mismo.

Presentados así los diferentes tipos de reuniones, es posible hacer cuadros sintéticos sobre:

1) *El papel del animador según la clase de reunión.*

CLASE DE REUNION	ACTIVIDADES		
	PRODUCCION	FACILITACION	REGULACION
COOPERATIVA	Grupo	ANIMADOR	ANIMADOR
	Animador		
CENTRADA sobre el PROBLEMA	GRUPO	ANIMADOR	ANIMADOR
CENTRADA sobre el GRUPO	GRUPO	GRUPO	ANIMADOR

2) *La determinación de la forma de reunión según la función específica que queremos asignar a la reunión.*

	COOPERATIVA	C/PROBLEMA	C/GRUPO
TRANSMISION	+		
Estudio de pb. Prep. de Decisión		+	
TOMA DE DECISION		+	+
FORMACION	+	+	+
Función PSICOLOGICA			+

CONCLUSION

He querido llamar la atención sobre algunos aspectos metodológicos de las discusiones en grupo. En efecto, el hecho de "discutir" en "grupo" no basta; como lo hemos visto, es indispensable llenar ciertos requisitos. Sin embargo, existen muchos escépticos frente a la eficacia de las discusiones en grupo. Su argumento principal está basado en la opinión frecuente de que en esta

clase de reuniones se habla mucho sin llegar a nada. Solos, podrían hacer algo más eficaz. Tienen razón en cuanto persista la creencia en el poder mágico de la palabra y del hecho de estar juntos, sin detenerse en el conocimiento y utilización de cierto número de técnicas comprobadas para la animación y participación en las discusiones en grupo.

BIBLIOGRAFIA

ARDOINO, J.: *Information et communication dans les entreprises et les groupes de travail*.
Les Editions d'Organisation. Paris, 1964.
Segunda parte, páginas 105-147.

COQUERET, A.: *Comment diriger une réunion*.
La Bonne Presse. Paris.

LAGARDE, J.: *Technique des Conférences - Discussions*.
Editions "Hommes et Techniques". Paris.

LEAVITT, H. J.: *Collective problems solving in small groups*. In *Readings in Social Psychology*. New York. Holt, 1952.

MAISONNEUVE, J.: *Discussion de groupe et formation des cadres*. En "Sociologie du travail". Janv. Mars. 1960. Editions du Seuil. Paris.

PALMADE, G.: *Réunions et formation*.
Electricité de France-Gaz de France.
Département PROFOR. Service "Formation et Perfectionnement des Cadres".