

Puentes para el cambio

Nelson Raúl Gibelli

Autor

Nelson Raúl Gibelli

Ingeniero agrónomo.
Máster en programación
neurolingüística.

Antecedentes:

Asesor privado de establecimientos agropecuarios. Promotor Asesor y Agente de Proyecto de Cambio Rural desde 1993. Coordinador de equipos de trabajo de profesionales del INTA. Extensionista del INTA Bordenave. Coordinador de Desarrollo Rural de la Estación Experimental Agropecuaria Valle Inferior de Río Negro, INTA. Capacitador de productores, emprendedores y profesionales desde 2004 hasta el presente. Jefe interino de la Agencia de Extensión Rural Pigüé, INTA.



INTA || Ediciones

Colección
DIVULGACIÓN

Puentes para el cambio

Nelson Raúl Gibelli



Ministerio de Agroindustria
Presidencia de la Nación

Ediciones INTA. Buenos Aires, 2015.

Puentes para el cambio

Nelson Raúl Gibelli

1ra. Edición

Ediciones INTA

ISBN 978-987-521-660-0

Impresión: junio, 2016.

373.68 Gibelli, Nelson Raúl
G35 Puentes para el Cambio / Nelson Raúl Gibelli
Buenos Aires: Ediciones INTA, 2015.
182 p.: il.

ISBN N° 978-987-521-660-0

i. título

Grupos de interés. Desarrollo rural. Extensión. Capacitación.

INTA - DD

Diseño:

Área de Comunicación Visual

Gerencia de Comunicación e Imagen Institucional

©, 2015, Ediciones INTA.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su almacenamiento en un sistema informático, ni su transmisión en cualquier formato o por cualquier medio, electrónico, mecánico, fotocopia u otros métodos, sin el permiso previo del editor.

Prólogo

Cuando tengo la oportunidad de estar frente a futuros ingenieros agrónomos o veterinarios, habitualmente les pregunto: “¿Que harán cuando se reciban?”

Las respuestas suelen ser: “trabajar en algún campo o en alguna agronomía”, o “volver al campo de mi viejo”, o, simplemente: “buscar trabajo”.

Les digo, entonces, que estoy seguro de que todos harán lo mismo: tratar con la gente, que no se comunicarán ni con los animales ni con el sistema agrario, sino que tendrán que negociar, acordar, proponer, y alternar con los productores. Y que la universidad suele proveer, en su diseño curricular, pocas herramientas para que ellos las puedan aplicar en lo comunicacional y la facilitación grupal, precisamente.

Me acordé de mi inquietud personal al leer las primeras páginas de esta propuesta del Ing. Nelson Gibelli.

Él pone en palabras algo más que conceptos, está expresando su propia vivencia y cómo, desde su capacidad para reflexionar sobre los hechos y los resultados, le fue surgiendo la motivación para buscar caminos y herramientas precisas que le facilitaran la tan difícil tarea de asesorar a productores agropecuarios.

Podría haberse “quedado” en el aprendizaje teórico recibido y en la comunicación unidireccional para “enseñar”, pero Nelson eligió —al menos desde que lo conocí— una actitud distinta: buscar nuevos caminos para ser un mejor profesional con énfasis en las relaciones, los vínculos, lo comunicacional para que ellos, los productores, tuvieran una gestión productiva eficiente.

Por esa razón participaba en cuanta capacitación tuviera a mano y supo encontrar en cada una de ellas los recursos para experimentar las herramientas que se le proponían y así construir su propia identidad: ser un profesional preocupado por el saber técnico, pero especialmente orientado a “facilitar que el otro aprendiera y tuviera mejores herramientas para tomar sus propias decisiones” y, siempre, con cordialidad y buena dosis de humor.

Lo que nos ofrece en este, su libro, es eso: el relato de un proceso personal, de cómo fue descubriendo que más allá del paradigma de “enseñar” estaba la persona, con su familia, su contexto, sus limitaciones y también sus posibilidades.

Leer a Nelson es como escucharlo: claro, puntual, preciso, operativo y también ameno, coloquial. Lo que nos dice sirve para ser leído, pero mucho más —entendiendo— para alentarnos a probar, a experimentar, a aplicar las herramientas que él ya puso en práctica y que nos pueden ayudar a construir, a cada uno, nuestro propio camino.

Celebro su decisión de poner en palabras su pensamiento y su experiencia, generando este manual que será muy útil no solo para quienes estén ya en actividad, sino también para quienes se estén preparando para un futuro desempeño profesional.

Lic. Orlando Víctor Gutiérrez

Introducción

El primer manuscrito del libro de Nelson Gibelli me llegó cuando lanzábamos Cambio Rural II desde el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP) y el INTA: el 3 de julio de 2014. El nuevo programa nacía recuperando la esencia del trabajo en grupos que tuvo la primera versión, pero con innovaciones que eran producto de la incorporación de los aprendizajes (aciertos y errores) de veinte años de gestión y reflexión institucional.

Fue en ese momento, a partir de la lectura del borrador, que conocí la intención de Nelson de escribir un libro que rescatara y sintetizara sus aprendizajes como extensionista, los conocimientos incorporados en múltiples jornadas de capacitación a lo largo de los años y, sobre todo, que aportara una reflexión profunda del trabajo de enseñanza-aprendizaje con las otras y los otros.

Para ser sincero, debo reconocer que esos primeros escritos me parecieron “robustos” desde lo conceptual y que materiales de este tipo eran indispensables para fortalecer el ingreso masivo de jóvenes profesionales al programa recién lanzado. Sin embargo, tenían un registro tan coloquial que resultaba difícil su publicación institucional.

Por ello, comenzamos un largo camino que posibilitó que se respetara el espíritu de lo que Nelson deseaba comunicar y que, además, nos permitiera arribar a un excelente producto editorial institucional.

Así, *Puentes para el cambio* o *Encima nos pagan* (el título original que Nelson tenía en mente y en el corazón) nos plantea que para el trabajo con personas y desde el rol de facilitador es necesario disponer método, planificación y tiempo; conocimientos y capacidades que, muchas veces, aquellos que trabajamos en Extensión solemos desatender.

Para la Coordinación Nacional de Transferencia y Extensión es una gran alegría contribuir a su publicación y difusión. Estamos convencidos que este material es fundamental para todo aquel que se incorpora al trabajo en Extensión y que quiera tener efectos e impactos en su práctica cotidiana, como demanda la sociedad a una institución pública como el INTA.

Diego Nicolás Ramilo
*Coordinador Nacional de
Transferencia y Extensión INTA*

Casi sin querer

Nota del autor

Estaba haciendo mis primeros trabajos como ingeniero agrónomo en la zona de Coronel Pringles. Había salido al mercado un nuevo herbicida para pulverizar los trigos que era muy caro y necesitaba de algunas precauciones para tener buenos resultados. Entonces me contrataron para asesorar a los productores que compraran o estuvieran interesados en este producto. Recibí una breve capacitación en la ciudad de Buenos Aires y luego: ¡al campo! Sentía una inmensa emoción. Por fin salía a manejar por los caminos vecinales, a encontrarme con gente de campo y a trabajar de lo que me gustaba tanto. Me acuerdo de que en la radio del auto sonaba Alan Parson Proyect y con esa música que me inundaba, parecía como si yo fuera el protagonista de una gran película que todos admiraban.

Y fue en ese momento que me di cuenta de que estaba bien preparado para enfrentar cuestiones técnicas, pues las resolvía fácilmente. Pero también observé que a pesar de mis indicaciones algunas personas seguían haciendo las cosas a su manera. Así surgió una primera pregunta: ¿por qué este tipo gastó tanto dinero?, me tiene a mí para asesorarlo, le digo lo que tiene que hacer y cuando me voy hace lo que le parece poniendo en riesgo toda la inversión. De hecho sucedía así en varios casos.

Y en la medida que transcurría el tiempo y yo ganaba en experiencia, esta pregunta que se mantenía y era cada vez más fuerte, daba lugar a otras:

- ¿Por qué hay gente que requiere de la presencia de un profesional, reconoce su trabajo, pero no avanza a pesar de tanto relacionamiento?
- ¿Cómo hay gente que hace cambios importantísimos en sus explotaciones tan solo con una breve explicación y otros no cambian nunca?
- ¿Cómo es que alguien que asiste a una charla técnica, y sale muy entusiasmado, a los pocos días no se acuerda de casi nada de lo que se dijo?
- ¿Qué pasa por la cabeza de las personas que gastan mucho dinero en cosas superfluas y no invierten en lo que les genera ganancias, como sus establecimientos agropecuarios?
- ¿A dónde voy a ir a parar si me rodeo de mucha gente como esta?
- ¿Soy yo el que está fallando?
- ¿No será que tengo que investigar qué pasa detrás de estas actitudes para darle más contundencia a mi trabajo?

No pasó mucho tiempo hasta que me aboqué a buscar respuestas. No había mucho material sobre el tema y los libros de psicología me resultaban muy pesados en ese entonces. Solamente tenía acceso a algunos artículos de marketing que hablaban de esto. Pero lo mejor que me pudo haber pasado fue formar el Grupo de Productores de Goyena, lo cual significó una maravillosa escuela para mí. Junto con sus integrantes fuimos descubriendo caminos. Yo podía ayudarlos a mejorar su trabajo y ellos me daban poco a poco las respuestas a algunas de mis preguntas. Claro, tengo que reconocer que muchos aprendizajes fueron por prueba y error y los golpes que me di en esos tiempos me llenaron de moretones. No es nada, porque de esta manera fui tomando conocimientos que no había adquirido durante la etapa de estudiante universitario. Además estoy convencido de que una buena crisis es la puerta de entrada para nuevas oportunidades y posibilidades de desarrollo.

Después llegó la posibilidad de entrar en el INTA como Agente de Proyecto de Cambio Rural, programa cuya principal estrategia era la de potenciar el trabajo grupal de los productores agropecuarios. Allí tuve la gran oportunidad de interactuar con docenas de grupos y cientos de productores y profesionales. Aprendí de la gran experiencia de los extensionistas de más antigüedad, pero también tuve la oportunidad de capacitarme más específicamente en mi disciplina, realizando cursos, talleres, congresos y jornadas, conociendo además muchos de los hermosos lugares que tiene nuestro país.

Una noche me encontraba con mis compañeros Jorge Reynals, Jorge Couderc y Raúl Olleta en Merlo, San Luis. Estábamos regresando de un encuentro de capacitación e hicimos escala para seguir viaje al otro día. Había una luna hermosa, la temperatura era muy agradable, habíamos comido un chivito al asador rodeados de un paisaje espectacular. Esa noche me surgió la frase: "Y ENCIMA NOS PAGAN", lo que produjo muchas risas, pero además quedó en nuestra memoria y de vez en cuando la repetimos. Creo que esta frase sintetiza el gran placer y orgullo que tenemos quienes llevamos adelante esta difícil pero apasionante tarea. Es el arte de equilibrar conocimientos técnicos con relaciones humanas sin dejar de disfrutar de la naturaleza y de las cosas buenas que nos da la vida.

Ya podía comprender algunos comportamientos que antes me confundían. Pero no me alcanzaba. Me di cuenta de que mi trabajo en esencia era enseñar. Tenía la misma vocación docente que mi vieja, pero en lugar de dar clases a niños y a adolescentes yo me dedicaba a capacitar a adultos, ya fueran productores o profesionales. Y en lugar del aula, utilizaba las visitas a campo, entrevistas en la oficina, reuniones de grupo, talleres, jornadas, etc. Siempre me apasionó la idea de ayudar a producir cambios en los sistemas agropecuarios y que estos se vean reflejados en una mejora en la calidad de vida de las personas.

Esta reflexión me llevó a estudiar un posgrado en formación docente y a capacitarme todo lo que pudiera en procesos grupales, de desarrollo rural, etc. Conocí al Lic. Orlando Gutiérrez, a quien considero uno de mis grandes maestros. De él aprendí mucho de lo que sé de enseñanza y aprendizaje de adultos. Además me inspiró para seguir estudiando.

Claro, hacerse preguntas es peligroso. Porque en la medida que vas buscando respuestas y las encontrás, te surgen nuevas y más complejas. Es por eso que encontré en la programación neurolingüística un tremendo canal para seguir aprendiendo y aplicando en esta hermosa misión. Además hay tantos conocimientos adquiridos por las neurociencias y otras disciplinas. Todas ellas estudian el funcionamiento del cerebro y están descubriendo nuevos caminos para potenciar el aprendizaje así como otras habilidades. Esto, sumado a una importante dosis de fortaleza espiritual, provocará sensibles mejoras en las capacidades humanas. Por ahora es muy escasa la aplicación de estos saberes en la tarea enseñar - aprender. Pero todo llega, y quienes tenemos conciencia de que hay que implementar un cambio debemos hacerlo conocer.

¿A qué va todo esto? Estoy seguro de que hay muchos profesionales o idóneos que se desempeñan en distintos ámbitos de capacitación o coordinación grupal y que se están haciendo algunas de las preguntas que mencioné anteriormente. Y muchas más. Entonces este libro está destinado a ayudar a encontrar señales que indiquen dónde están las respuestas. Seguro que estas páginas no las tienen en su totalidad, porque ellas se encuentran en nuestro interior y hay que descubrirlas. Pero estoy seguro de que los va a ayudar. Encontrarán en ellas conceptos y técnicas que les ahorrarán mucho tiempo y esfuerzo a la hora de trabajar con grupos.

De poco vale poseer grandes conocimientos técnicos si no poseemos habilidades para relacionarnos con nuestros destinatarios. Por otro lado las personas buscan agruparse para

producir cambios que mejoren su calidad de vida. Y el rol del coordinador es ayudar a que cada uno encuentre la manera de hacerlo. Para eso hay que poner mucho empeño en escuchar, ver, oír, entender y comprender. A esto es lo que llamo construir un puente. Una vez que lo logramos podremos cruzarlo una y otra vez para llevarle al otro los conocimientos y recursos que más se adecúen para su propio beneficio. Y nos sorprenderemos comprobando que nosotros también recibiremos regalos del otro lado: aprendizajes, reconocimiento, afectos, crecimiento personal y muchas cosas más. Por eso este libro se llama *Puentes para el cambio*.

Esta es mi respuesta a quienes alentaban a los extensionistas a escribir y decían: "Ustedes hacen mucho, pero no escriben nada y sus conocimientos no quedan para los que siguen". También es una humilde contribución al INTA, que además de permitirme desarrollar mi vocación, facilitó y permite aún hoy que me capacite a pesar que ya no soy un pibe. Y también es un homenaje a todos los productores y profesionales de los grupos con los que me relacioné. Absolutamente con todos ellos pudimos aprender juntos.

Pero sobre todo estoy cumpliendo conmigo mismo. Tomar el desafío de escribir fue una tarea muy dura para mí. Dejo a vuestra consideración mi obra. En ella está reunida buena parte de lo que aprendí hasta ahora. Se los ofrezco con todo mi amor esperando que encuentren en sus páginas algunas ideas que los ayude a mejorar su trabajo.

Nelson

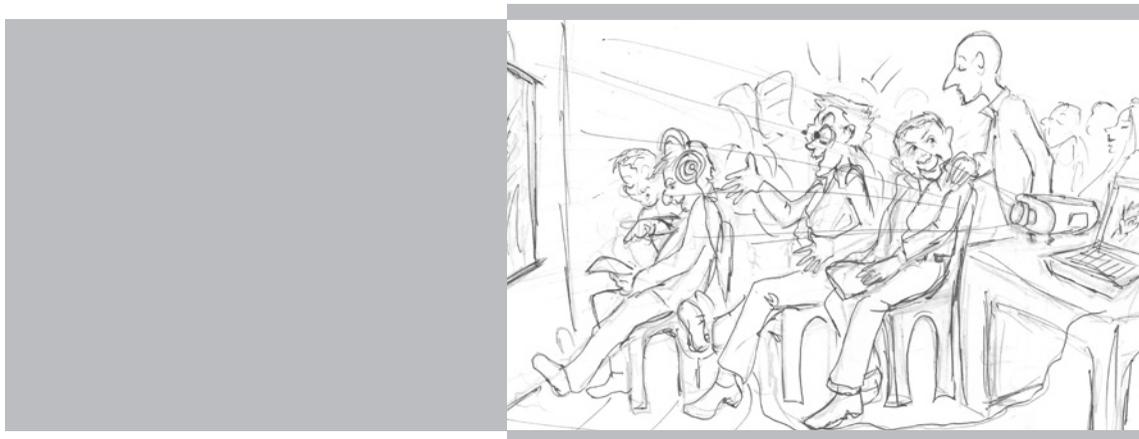
¡Gracias!

Sinforosa Pérez Molaro (tía Chicha), por su dedicación al brindarse a ser la primera correctora del borrador; Silvia Beatriz Ramos, por su aporte en la reescritura didáctica y corrección de estilo; Leonardo Luis Morini, por la originalidad de sus dibujos y su nobleza para colaborar conmigo; Lidia Estrin, por ser gran inspiradora en mi desempeño en materia de Programación Neurolingüística y motivadora para esta publicación; María Beatriz Tellería, por su amorosa dedicación en facilitar mi aprendizaje de Programación Neurolingüística y por las correcciones de esta publicación; Jorge Luis Reynals, por su clara visión en el campo de la extensión; Orlando Víctor Gutiérrez, por su bondad al prologar esta publicación y por enseñarme el camino de la capacitación de adultos; Daniel Miquet, por su gran predisposición y profesionalismo en la revisión y preparación del material a editarse; José Della Puppa, por su eficacia al momento de incorporar los dibujos de Leonardo al libro; Liliana Ponti, por su respetuoso y delicado trabajo de realizar la edición de los escritos y retoques digitales de los dibujos a aplicar; Diego Nicolás Ramilo, Walter Martín y Juan Manuel Fernández Arocena, por su apoyo incondicional y por ser promotores de esta edición.

Capítulo 1: Cada vida es un mundo _____	15
Conceptos de programación neurolingüística para favorecer la comunicación	
Capítulo 2: ¡Semejantes grandulones! _____	25
La enseñanza y el aprendizaje en los adultos	
Capítulo 3: ¿Estás o no estás? _____	39
La participación en grupos operativos	
Capítulo 4: Planifícate o te planificarán _____	45
La elaboración de proyectos en grupo	
Capítulo 5: ¡Esto es una locura! _____	53
La importancia de construir una visión	
Capítulo 6: ¡Allá vamos! _____	69
Buscando los objetivos del grupo	
Capítulo 7: ¿Y a este qué bicho le picó? _____	79
La entrevista a un productor	
Capítulo 8: ¡Se armó la trifulca! _____	91
La intervención en los conflictos	
Capítulo 9: ¡Ay Dios mío! _____	103
Las crisis y los procesos de cambio	
Capítulo 10: Preparando el festín _____	111
La organización de reuniones	
Capítulo 11: Todos juntos ahora _____	131
La coordinación de reuniones	
Capítulo 12: Payasadas pero no tanto _____	145
El uso de dinámicas grupales para facilitar la tarea	
Capítulo 13: ¡Ponéle onda! _____	153
La motivación para el cambio	
Capítulo 14: A brillar mi amor _____	165
Las exposiciones en público	
Bibliografía _____	181

Cada vida es un mundo

Conceptos de programación neurolingüística
para favorecer la comunicación



*"Con la misma moneda podés ser muy rico y muy pobre a la vez.
Ganar la lotería, pasar un buen día o pedirla en un tren".
"Con la misma moneda", La Mississippi Blues Band*

Cómo percibimos nuestro entorno

El ser humano dispone físicamente de los cinco sentidos para relacionarse con el medio en donde vive. Por ejemplo, la vista nos sirve para desplazarnos sin tropezar, para comunicarnos por medio de la lecto-escritura o por señas, para expresarnos a través de la pintura. Por otra parte por medio del oído nos relacionamos a través de la voz, la radio, la música, las sirenas de emergencias, las bocinas de autos, el canto de los pájaros y miles de sonidos más. El olfato nos permite diferenciar el aroma de una comida deliciosa del olor a quemado proveniente de un siniestro. Si lo entrenamos, nos ayuda a diferenciar los aromas de un vino. Por medio del tacto obtenemos la sensación de frío o calor y hasta podemos ejecutar un instrumento imprimiéndole suavidad, fuerza, estilo. Y el gusto nos hace diferenciar lo dulce de lo salado. Lo rico de lo desagradable.

A través de los sentidos podemos captar infinidad de estímulos que produce nuestro medioambiente. Imaginemos un solo día siendo conscientes de absolutamente todo lo que percibimos. Sería muy abrumador y confuso. Seguramente atendería contra nuestra salud mental. Afortunadamente nuestro cerebro dispone de mecanismos para “filtrar” toda la información recibida y de esa manera captamos solo lo que más nos interesa o aquello a lo que estamos acostumbrados a percibir.

Por otro lado, existen diversas limitantes que disminuyen la capacidad de los sentidos para funcionar normalmente y que nos dificultan la comunicación.

Los creadores de la Programación Neurolingüística son Ricard Bandler y John Grinder. Ellos establecieron que cada uno de nosotros tenemos filtros por medio de los cuales limitamos la percepción de todo lo que nos rodea o nos ocurre. Es así que determinaron tres tipos:

- Limitantes neurológicas.
- Limitantes sociales.
- Limitantes individuales.

Pasamos a detallar a cada una de ellas.

Limitantes neurológicas

Todos poseemos limitantes en el desarrollo de nuestras capacidades sensoriales. A través de la genética se transmiten tanto dones como disfunciones. Por eso, si buscamos en nosotros mismos, seguro encontramos ejemplos: necesidad de anteojos para leer o ver de lejos, “mal oído” para la música, olfato poco desarrollado y algunas otras dificultades que nos hacen diferentes. Esto se magnifica cuando a una persona le falta uno o más de los cinco sentidos; por ejemplo los sordos, los ciegos, o los sordomudos, o a quienes les falta el sentido del olfato o el gusto. En estos casos, la persona es capaz de desarrollar con mucha más potencia y precisión los sentidos con los que cuenta. Adquiere capacidades diferentes. Sin embargo, pensemos en una persona ciega, que nunca pudo ver las imágenes de su familia, de su casa, de sus pertenencias, de los paisajes. ¿Cómo se las representa mentalmente? Por más que se haya construido una imagen de sus seres queridos a través de los otros sentidos, esta seguramente va a ser diferente a la representación que puede tener una persona que cuenta con la vista. Las mismas consideraciones habría que hacer para otras situaciones como los hipoacúsicos, los mudos o con otras diferencias. Siempre el mundo representacional de cada persona es diferente y peculiar de cada uno.

Limitantes sociales

Los ejemplos más claros de limitantes sociales que afectan a la percepción son los idiomas. Basta con recordar como se comporta una persona que visita un país con un idioma que no conoce. Puede quedar aislada porque tiene dificultad para comunicarse y, si no cuenta con ayuda, puede generar comportamientos raros o inadecuados para las costumbres del lugar. Además, se pierde de entender mucha información oral y escrita. Por tal razón se va a hacer una representación mental sin dudas distinta a todo aquel viajero que sepa el idioma.

Otra limitante social son los usos y costumbres de una sociedad. Lo que en algunas comunidades es aceptado como normal, en otras es tomado como una falta de respeto. Por ejemplo, el eructar después de una comida. En la sociedad occidental se lo considera una asquerosidad mientras que en comunidades de otro origen es tomado como una forma de expresar que la comida ha sido de agrado para el comensal.

En Latinoamérica se maneja con el volante colocado a la izquierda del vehículo, mientras que en Inglaterra el volante está a la derecha. Imaginémonos circulando en un vehículo con el volante cambiado y además con el tránsito invertido. Hasta hace poco tiempo no estaba bien visto que una pareja de novios tuviera relaciones sexuales antes del matrimonio. ¿Cómo perciben hoy quienes han sido criados de esta manera a las parejitas de chicos que luego de intimar poco tiempo se van a vivir juntos? ¿De qué manera perciben la vida un campesino y un hombre de Buenos Aires? ¿Se adaptarían a vivir en un ambiente tan distinto? Estos ejemplos nos demuestran que el ambiente social en el cual vivimos condiciona mucho nuestra percepción respecto de lo que vemos, oímos, tocamos, olfateamos o degustamos, afectando nuestra manera de comunicarnos y vincularnos. Podemos decir entonces que a pesar de contar con los mismos sentidos sensoriales, la sociedad en la que vivimos nos condiciona nuestra percepción. Desde chicos empezamos a seleccionar lo bueno y lo malo, lo lindo y lo feo, y de a poco nos vamos diferenciando unos de otros.

Limitantes individuales

“Cada vida es un mundo”. Esta es una frase repetida. Pero si reflexionamos acerca de lo escrito sobre las limitantes de la percepción vamos a entender mejor el contenido profundo de esta afirmación. Pensemos que a lo largo de nuestra vida vamos tomando contacto con otras personas. Los primeros en moldearnos son nuestros padres y seres queridos. En segundo lugar influyen en nosotros los amigos, los compañeros de escuela, los maestros, los profesores, las parejas. Y por último los medios de comunicación, los compañeros de trabajo, los artistas, los religiosos, los políticos. Todos ejercen influencia sobre nosotros y, a su vez, nosotros hacemos lo mismo con ellos. También nos ocurren situaciones dramáticas o placenteras que nos hacen reaccionar de determinada manera. Vivimos experiencias, una y otra vez. Observamos nuestras reacciones y las de los demás. Corregimos o fortalecemos comportamientos. De a poco, cada uno se va construyendo un modelo de como es la vida: que es lo que está bien, que es saludable para el cuerpo, lo inaceptable, lo repudiable, el valor del esfuerzo o del trabajo. Estas conclusiones han anclado consciente o inconscientemente muy hondo en nuestro interior. Y el conjunto de nuestros juicios de valor se van diferenciando paulatinamente del resto de las personas. Y es así como surgen diferencias de opinión y hasta conflictos entre seres muy próximos.

Cómo usamos nuestros sentidos

A las limitantes mencionadas debemos agregar otros obstáculos que dificultan nuestra comunicación y que dependen de nuestros sentidos. La Programación Neurolingüística establece lo que se llaman "Sistemas Representacionales" (R. Bandler y J. Grinder, "La Estructura de la Magia 2"). Estos son mecanismos por medio de los cuales recibimos las señales de nuestro entorno a través de nuestros sentidos. Fundamentalmente son tres los sistemas representacionales: visual, auditivo y kinestésico.

Todos tenemos por lo menos un sistema predominante. Esto quiere decir que captamos más estímulos visuales o auditivos, o aquellos que están relacionados con los otros sentidos o con las emociones. De la misma manera se nos pasan por alto mensajes que no estén adecuados a nuestra manera de percibir. Es decir, que casi sin darnos cuenta "filtramos" información.

Vamos a caracterizar a las personas en función de sus sistemas representacionales. Como todo lo que tiene que ver con el comportamiento humano, no hay reglas fijas, sino que puede haber excepciones. Además, una misma persona puede regirse por más de un sistema, es decir, que puede estar procesando la información de manera visual-kinestésico, o auditivo-visual, o auditivo-kinestésico, de acuerdo con la situación de vida en que se encuentre. No obstante, si prestamos atención comprobaremos que estas caracterizaciones son identificables en las personas. Esto nos va a permitir adecuar nuestros mensajes y mejorar nuestra manera de comunicarnos.

¿Cómo detectamos los sistemas representacionales en las personas?

■ Visuales

Estas personas recuerdan imágenes, posición de los objetos en determinado lugar, formas, características. De un solo pantallazo se dan cuenta si algo ha cambiado en un ambiente. La mirada de los visuales generalmente es hacia arriba. Caminan erguidos como para mirar mejor el panorama. Usan palabras como "viste", "ver", "imagen", "a simple vista", "tener perspectiva", "estar bien visto", "claro", "oscuro". Caminan con la cabeza hacia adelante, se señalan los ojos, mueven rápidamente las manos. Con movimiento corporal escaso. Hablan rápidamente y con tono de voz alto. Son capaces de elaborar varios pensamientos mientras hablan, haciendo gestos como que "cuelgan o pegan figuras" en una pared imaginaria. Para conversar prefieren mantenerse distanciados de la otra persona. Cuando alguien se les acerca mucho se sienten como invadidos y dan un paso para atrás. Para comunicarnos mejor con alguien visual debemos recurrir a dibujos, cuadros, documentos para que los lean, presentaciones en pantalla o videos. Es conveniente que pronunciemos las palabras que ellos mismos utilizan como "mirá", "observo", "a simple vista", etc. Debemos mantenernos a distancia en una conversación. Las exposiciones orales en forma continuada pueden provocar que lo que le digamos a un visual le entre por una oreja y le salga por la otra. Suelen olvidarse de recomendaciones o comentarios que les hacemos en forma hablada. Hay que tener cuidado de mirarlos a la cara cuando hablan porque de lo contrario sienten que no los escuchamos.

■ Auditivos

Estas personas recuerdan frases completas o palabras tal cual como las escucharon. Hablan rítmicamente, no tan rápido, su voz es agradable, sonora, profunda. Utilizan palabras como "sonido", "escucha", "voz", "me suena", "me hace ruido", "charla", "tono", "nota". Dirigen la cabeza hacia atrás. Se tocan los labios o la barbilla; el movimiento corporal es intermedio. Gesticulan con sus manos como si estuvieran ordenando las frases. Hablan en tono pausado. La distancia de conversación es intermedia. La mejor manera de relacionarnos con personas auditivas es hablando pausadamente y tomando una distancia no muy cercana ni muy alejada. Es conveniente usar grabaciones, relatos y, muy especialmente, escuchar lo que dicen y repetir algunas de las palabras que utilizan para demostrar que estamos atentos. Hablarles pausadamente mirándolos a la nariz o boca.

■ Kinestésicos

Las personas kinestésicas utilizan el tacto, el gusto, el olfato y, sobre todo, las emociones para percibir su entorno. Tanto en una comunicación como en el aprendizaje se involucran sentimentalmente. Son emotivos. Hablan "con sentimiento". Se enojan, entusiasman o lloran durante una conversación intensa. Miran hacia abajo. Usan palabras y frases como: "me siento mal", "quitarme un peso", "manoseo", "dominar", "me hace bien", "frío", "tranquilo", "tengo un nudo en el estómago", "esto me revienta". Su tono de voz es bajo, grave y pausado. Su distancia de conversación es cercana y buscan el contacto corporal. Generalmente se estiran a lo largo de los asientos. Tienen los pies bien apoyados y la cabeza hacia abajo. Gesticulan hacia sí mismos, ya sea a su estómago o a su pecho. Para lograr una buena comunicación con las personas kinestésicas deberemos intentar un genuino y afectuoso acercamiento. Una mano en el hombro o el gesto corporal que la confianza con el otro permita. No hace falta que los miremos a la cara, pero si es bueno copiar algunas de las palabras de su vocabulario. Durante los cursos apelar a las sensaciones, dar ejercicios o "algo para hacer". Si le hablamos mucho se van a aburrir y si le mostramos muchas imágenes o papeles van a mirar para otro lado.

En el transcurso de una conversación, vamos a necesitar ejercitarnos para detectar los sistemas representacionales de una persona, y más aún para adaptarnos, comunicarnos y utilizar las estrategias que corresponden a cada sistema representacional. Si tenemos en cuenta estos aspectos, los ponemos en práctica y nos entrenamos para prestarles mucha atención, y así podremos mejorar sensiblemente nuestra manera de relacionarnos con las personas. De esta manera, vamos a poder entender mejor algunas situaciones en las que culpamos a nuestros interlocutores sin darnos cuenta de que somos nosotros los que cometemos errores de comunicación.

Ejemplos. En algunas ocasiones nos encontramos diciendo algunas de estas frases:

- "No me escuchó": la persona a la que hablamos es visual y le cuesta recordar lo que escucha. Hay que dejar el mensaje por escrito (mail o nota) o con dibujos.
- "Lo mostré claramente en la exposición y no lo recordaban": la mayoría de los asistentes eran kinestésicos y no prestaron atención a las imágenes. Se debe apelar a distintos recursos como ejercitación, respuesta oral, etc.
- "¿Se enojó por lo que dije?": otro caso de kinestésicos. Pueden sentirse afectados en situaciones que otros no le dan importancia. Tenemos que ser cuidadosos en emitir opiniones frente al público.

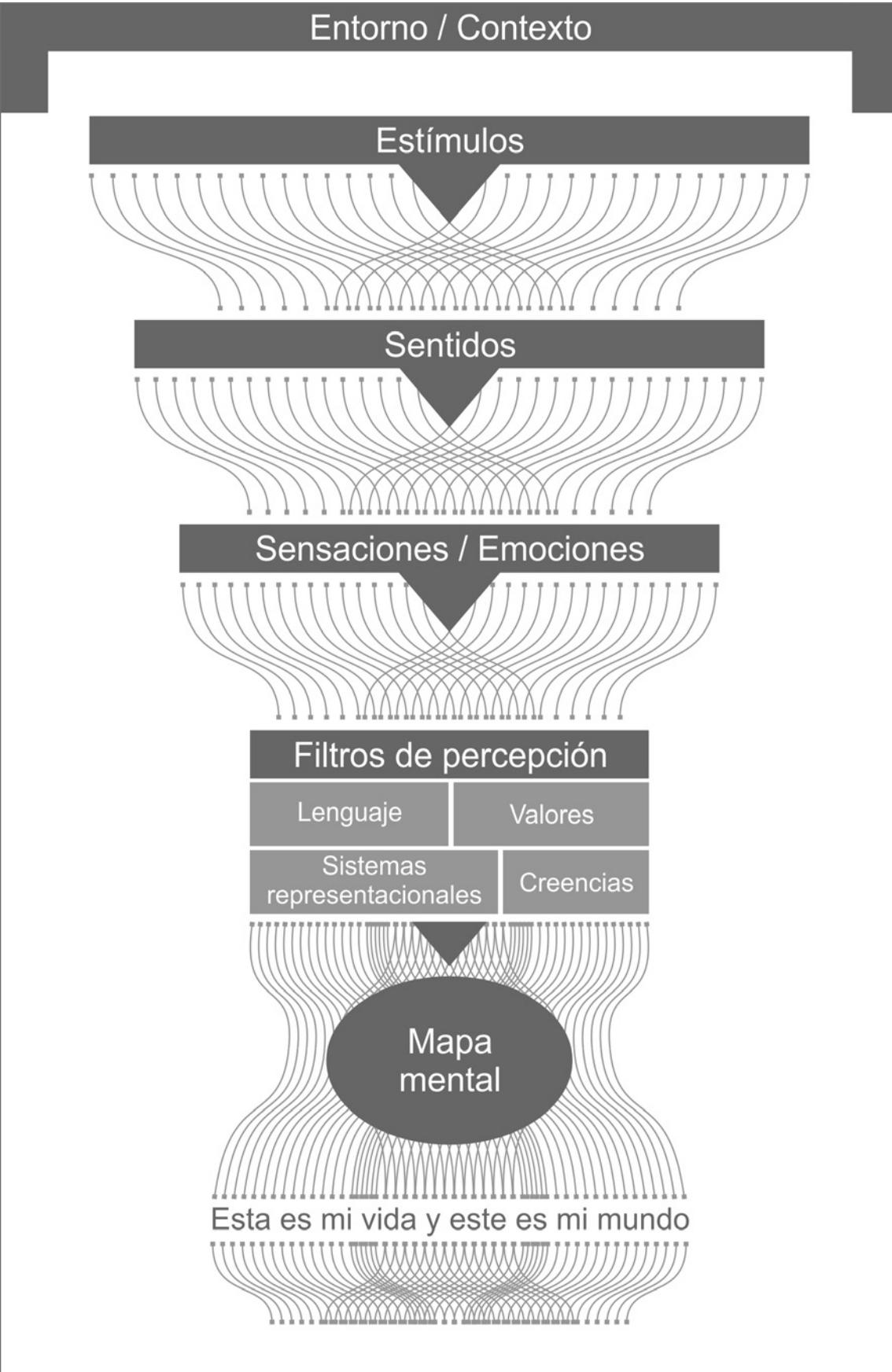
- “Les mandé un mail y no me dieron bolilla”: auditivos y kinestésicos pueden olvidarse o no prestar atención a muchos de estos mensajes. Reforzar con llamados telefónicos, entrevistas personales, solicitud de respuestas al mensaje.

Si persistimos en este entrenamiento, vamos a mejorar sensiblemente la llegada a la gente con la que interactuamos, nos vamos a hacer entender y vamos a tener una mejoría sensible en nuestra comunicación. Debido a su importancia vamos a tratar, en el Capítulo 14, las exposiciones frente al público donde se presentan todos los sistemas representacionales. Para estas situaciones especiales debemos replantearnos seriamente la manera como transmitimos nuestro mensaje y la respuesta que obtenemos de los asistentes.

Modelos mentales

(R. Bandler y J. Grinder, “La Estructura de la Magia 2”)

Los seres humanos vamos modificando la forma en que percibimos la realidad. Las limitantes neurológicas, sociales e individuales nos hacen filtrar la información que recibimos y de esta manera armamos nuestra propia visión del mundo: esculpimos nuestra mente. Podemos coincidir con las mayorías en algunos aspectos, por ejemplo, en el amor al prójimo. Con minorías acordamos otras cuestiones como religión, idiomas, gustos por determinado tipo de música u otras. Y llegamos al punto en que hay un conjunto de creencias y valores que son muy personales y tienen solo nuestro nombre y apellido. De esta manera, cada uno de nosotros construye una representación de la vida que es única y con ella armamos nuestra propia identidad. Por eso cada uno de nosotros somos distintos a todos los demás. Hasta los hermanos gemelos tienen su propio individualismo. Es decir, cada persona tiene su propio modelo mental elaborado sobre la base de su percepción de la realidad y con los filtros que va aplicando según sus condicionamientos y los de su entorno. Este modelo mental determina nuestro modo de interpretar el mundo y nuestra manera de actuar. Cada uno de nosotros va armando una estructura de comportamientos. Reaccionamos ante un mismo estímulo de manera diferente a otros; valoramos de forma distinta los hechos. Entonces podemos decir que los modelos mentales pueden tanto impedir los cambios y el aprendizaje como también acelerarlos.



Cómo aplicar estos conceptos en la extensión agropecuaria

Todo lo que hemos compartido en las páginas anteriores nos sirve para entender como debemos actuar para mejorar nuestra relación con los productores y los colegas. Es más, lo podemos aplicar a nuestra vida en relación con todos sus aspectos.

Frecuentemente los extensionistas creemos que el otro puede cambiar y mejorar su vida con lo que tenemos para proponerle. Ya sea una técnica, la compra de una maquinaria o el asociarse con otro. Y muchas veces nos encontramos con que no nos "hacen caso". Algo sencillo de implementar no es ni siquiera tenido en cuenta. O bien nos escuchan, pero después las acciones no reflejan cambios.

El nudo de esta problemática pasa por entender que cada persona tiene sus propias estrategias para aceptar o rechazar lo que le propone el entorno. Parte de ese entorno somos nosotros: los extensionistas. Si estamos de acuerdo con que cada uno tiene un modelo mental propio, entonces entenderemos que los productores nos van a percibir de distinta manera en función de sus limitantes de la percepción (neurológicas, sociales e individuales). Es por eso que, por ejemplo, dentro de un grupo de productores vecinos, cada uno tiene una respuesta diferente ante una alternativa de cambio como darle valor agregado a su producto. Puede ser que uno de ellos lo implemente de manera inmediata, otros van a esperar a ver resultados y otros ni siquiera tendrán en cuenta la propuesta.

Una cosa muy importante: nosotros como comunicadores también tenemos esos filtros. Y muchas veces no somos capaces de percibir mensajes que nos dan desde la perspectiva de otros mapas mentales.

El desafío de quienes queremos ayudar es ante todo conocer al otro. Entenderlo y comprenderlo. Analizar juntos de qué manera nuestra propuesta se puede adecuar a sus creencias, valores, identidad. Esto normalmente lleva tiempo y es un proceso aparentemente lento. Es cierto que muchas veces, después de acompañar por un período más o menos prolongado a algún productor, llegamos a la conclusión de que su modelo mental es impermeable a nuestras propuestas. También me parece que llegar a esta situación es muy sano para el extensionista y el productor porque permitirá buscar nuevas alternativas de cambio y dará pleno sentido al trabajo del profesional.

Por otro lado, si entendemos el mecanismo por el cual una persona aprende, obtendremos resultados mucho más efectivos. Tenemos que tener en cuenta que únicamente aquellos que quieren cambiar pueden hacerlo.

Establecer un puente con quien nos comunicamos

Vamos a sintetizar aspectos claves del capítulo para sintetizar y clarificar nuestro objetivo como comunicadores. Como ya dijimos, cada uno de nosotros elabora su propia manera de percibir los mensajes que recibimos del medio. Respondemos a los estímulos de manera muy distinta. Algunos, los visuales, perciben con mayor facilidad imágenes, gestos y palabras y otros son más auditivos o kinestésicos.

Recordemos que también nos predisponen de manera distinta nuestros valores, creencias, elecciones y el lenguaje que utilizamos al momento de comunicarnos. El desconocimiento de estos fuertes condicionamientos provoca malos entendidos y sobreentendidos, acuerdos tácitos, confusión, incertidumbre, falta de comprensión, conflictos. Estos defectos se

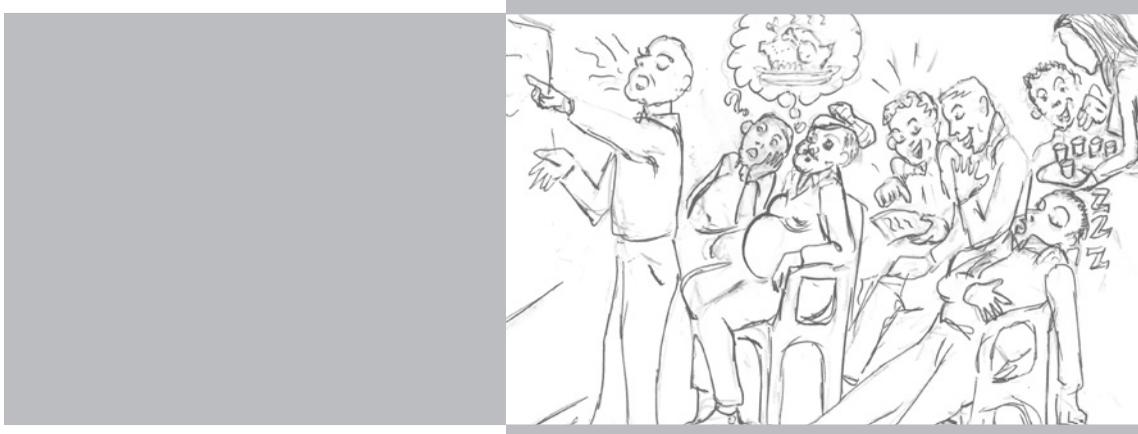
observan a diario en las relaciones personales, de trabajo, cuando enseñamos, aprendemos, operamos en grupos, hacemos presentaciones en público, convocamos a eventos, formamos equipos diversos y tantas otras situaciones que tengan que ver con nuestra comunicación con los demás.

Quien reconozca este fundamento tiene la oportunidad de mejorar su comunicación con los demás. Simplemente se trata de establecer un puente con nuestros interlocutores para que podamos entender y aproximarnos a su mapa mental.

Este es un procedimiento para el cual debemos ejercitar nuestra empatía, es decir, ponernos en el lugar del otro. Cruzar el puente y entrar en su mundo para entenderlo. Luego podemos invitarlo a pasar a nuestro lado y que vea que es lo que le puede ser de utilidad. De esa manera se puede establecer una comunicación donde ambos individuos ofrezcan sus distintos puntos de vista a partir de la mutua comprensión. A partir de esta situación se puede comenzar a trabajar en un proceso de construcción entre ambas partes, donde la mirada de uno se complementa con la del otro.

¡Semejantes grandulones!

La enseñanza y el aprendizaje en los adultos



"La vida lo educó a los bastonazos y a veces la muerte también, tuvo como profesor a su ángel de la guarda que le enseñó que un fracaso no siempre es perder. Él lo aprendió, lo masticó y por fin supo reír".
"Enano", Las Pastillas del Abuelo

No es lo mismo enseñar a grandes que a chicos

Desde que el mundo es mundo el ser humano enseña y aprende constantemente. De una manera u otra nos ingeniamos para transmitir conocimientos tanto a los niños como a los adultos. En el ámbito rural, y más específicamente en la labor de los extensionistas, los principales destinatarios son gente adulta, con la cual nos relacionamos en todas partes: en las charlas técnicas, en el campo, en las jornadas de capacitación, haciendo consultas en nuestra oficina. Estamos rodeados de gente grande y nosotros también lo somos. Lo que a mí me parece muy curioso es que usamos metodologías tradicionales y pretendemos capacitarlos de la misma manera como nos enseñaron a nosotros cuando éramos chicos: dando charlas interminables, transmitiendo nuestros conocimientos desde lo que creemos que es útil y bueno para los demás, hacemos de “maestro ciruela” y lanzamos un montón de contenidos a la sala con la esperanza de que todo sea entendido, aprendido y llevado a la práctica inmediatamente. Lo más lindo es que nuestros “alumnos” se hacen cómplices nuestros sentándose respetuosamente e intentando absorber todo lo que le decimos. Los adultos en general estamos acostumbrados a “dictar y escuchar clases”.

Claro, los resultados que obtenemos no son los mejores. Dejan bastante que desear porque una vez que la gente se retiró del ámbito de capacitación recuerda muy poco los contenidos y, salvo que tenga gran capacidad o un apoyo en terreno, va a poder implementar una mínima parte de lo que escuchó. Solamente algunos se interesan lo suficiente como para recurrir al técnico y en privado hacer preguntas o discutir como puede adaptar los nuevos conocimientos a su propia realidad.

Reitero que me causa curiosidad porque no es lo mismo enseñar a niños que a adultos. Es común que nos asombremos por la velocidad con que aprenden los “locos bajitos”. Nos damos cuenta de esto especialmente cuando toman una computadora o los juegos electrónicos. Y más aún cuando nos ponemos a jugar con ellos. Es muy difícil ganarles. ¿Cómo es que pasa esto?

Los pibes, en general, no tienen prejuicios ni miedos al enfrentarse a nuevos conocimientos. Difícilmente tengan experiencias previas negativas. Esto hace que exploren con una gran libertad y apertura mental. De esta manera se enfocan con mucha atención a lo que es objeto de aprendizaje y ¡zas!: lo que les sirve para ganar el juego lo incorporan rápidamente a su cerebro y este envía los mensajes a los dedos con gran eficacia para que manejen el joystick con muchísima precisión.

Nosotros, los mayores, sí contamos con experiencia y conocimientos previos de todo tipo además de creencias, valores, prejuicios. Esto condiciona y complejiza nuestro aprendizaje. Hoy en día se han hecho grandes avances sobre todo respecto de las neurociencias. Diversos estudios han mejorado el conocimiento acerca de la forma como el cerebro percibe y procesa la información que se le ofrece. Con esto han surgido nuevas técnicas cuyo uso se está difundiendo, pero no por eso son conocidas por todos.

Si consideramos algunos fundamentos básicos sobre enseñanza-aprendizaje de adultos, y ponemos en práctica metodologías apropiadas, podemos mejorar sensiblemente la llegada de nuestros mensajes. Además, descubriremos con sorpresa que muchas veces nosotros aprendemos de nuestros alumnos más de lo que podemos creer. Nadie aprende solo.

Los adultos elaboran su propio aprendizaje

Este tema ha sido tratado por el Lic. Orlando Gutiérrez en numerosas capacitaciones y fundamentalmente en el Proyecto EDIVEM, "Educación a Distancia Vía e-mail".

Podemos darnos cuenta de que el adulto necesita realizar una serie de procesos antes de incorporar nuevos conocimientos, y esto lo lleva a que su aprendizaje sea mucho más lento comparado con el de los niños.

Probemos sintetizar y esquematizar el mecanismo y los pasos de aprendizaje del adulto:

1. Enfrentarse a la nueva situación de aprendizaje.
2. Rescatar sus propias experiencias del pasado.
3. Escuchar, ver, sentir, entender los nuevos conocimientos.
4. Construir el propio aprendizaje.

Necesitamos comprender este mecanismo a la hora de enseñar-aprender para ser más eficaces en nuestro trabajo. Entonces, la mejor manera de comenzar es plantear situaciones que involucren a todos y a cada uno de los participantes desde su propia experiencia.

Para entender mejor lo que voy a relatar les sugiero que se asocien a una situación en la que vivieron un aprendizaje que les ha servido para desarrollarse como persona y que han podido aplicar en su ámbito de trabajo o de manera personal y lo hayan mantenido a través del tiempo. Debe ser un hecho concreto de aprendizaje en el cual hayan participado; por ejemplo un curso para aprender a manejar, un seminario de huerta, un taller de meditación u otros específicos.

Es importante que se remonten al momento de aprendizaje y vean lo que veían, escuchen lo que escuchaban y sientan lo que sentían, todo en momento presente, como si estuviera sucediendo ahora. Por favor, vuelvan a leer el párrafo anterior e interrumpan la lectura para hacer el ejercicio de sensorialización con ojos cerrados y en tiempo presente antes de seguir leyendo. Ahora, después del ejercicio, lo que sigue les va a resultar más provechoso y comprensible. ¿Cómo aprendemos los adultos? Vamos a detallar los cuatro pasos del mecanismo de aprendizaje en adultos.

1. Enfrentarse a la nueva situación de aprendizaje

■ Expectativas

Asistimos al curso con la esperanza de que lo que aprendamos nos sirva para llevarlo a la práctica en la vida diaria. Necesitamos conocimientos concretos. No es el mismo caso que para los niños que se les enseña un cúmulo de conocimientos porque en algún momento lo pueden necesitar. Para nosotros, los adultos, el exceso de fundamentaciones, antecedentes y encuadres están de más. Nos resulta demasiado pesado el capacitador que se pasa hablando dos horas y parece que no llega nunca al tema central. Si nos interesa la fundamentación va a surgir como inquietud a través de las preguntas que le hagamos al capacitador. Y si necesitamos ampliar lo haremos posteriormente por propia voluntad.

Lo que pretendemos es que la persona que nos capacita sea clara, nos hable con palabras sencillas, permita el intercambio y favorezca un clima agradable. De todas maneras nos movilizamos de distinta manera a la hora de tomar parte de una capacitación. Es bueno que estos intereses puedan expresarse al comienzo del curso.

■ Resistencias

En la medida que seamos desconocedores del tema para tratar, vamos predispuestos a recibir lo que se nos ofrezca. Pero si tenemos alguna experiencia la cosa cambia.

En general, nos hacemos algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Reconocerán lo que sabemos de este tema?
- ¿Qué más nos puede aportar este curso?
- ¿Y si tenemos que discutir por algo que estamos convencidos?
- ¿Tendrá el capacitador la experiencia que nosotros tenemos en la práctica?
- ¿Hasta dónde la teoría está de acuerdo con la práctica que conocemos?
- ¿Qué es lo que saben los otros participantes?
- ¿No iremos a perder el tiempo?

Este estado, que generalmente nos invade previamente o en las primeras etapas de la capacitación, corresponde a un mecanismo de defensa que es inherente a todo ser humano y al que hay que prestarle importancia: la resistencia al cambio.

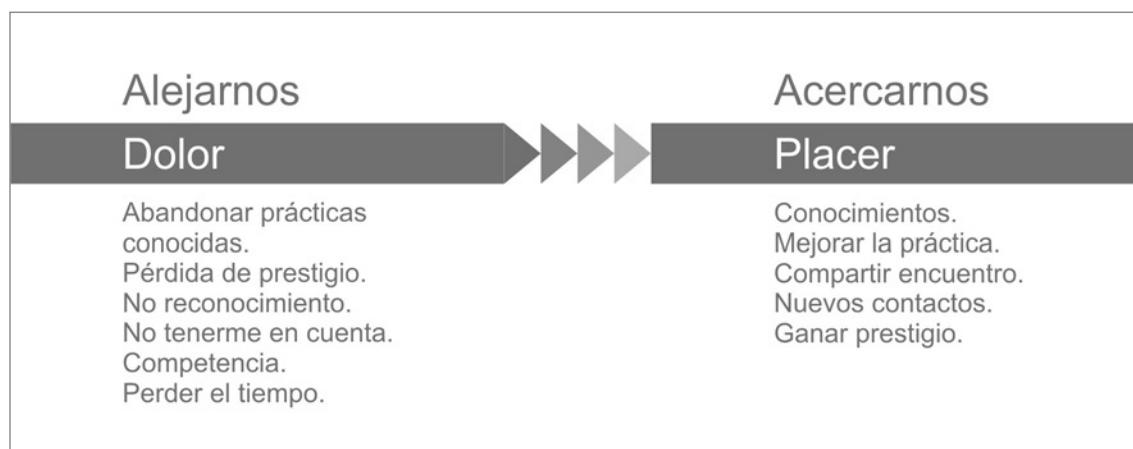
En todo momento tratamos de dirigir nuestra existencia para alejarnos del dolor y acercarnos al placer (Dr. Rogelio D'Ovidio, "El poder de cambiar"). Esto ocurre en casi todos los ámbitos y con casi todos nosotros. Ejemplo: queremos liberarnos de los riesgos que implica fumar (dolor), pero si es posible sin dejar de tener la hermosa sensación (placer) que nos da aspirar el humo del cigarrillo.

En el caso del aprendizaje, el dolor está representado por:

- El temor de dejar de hacer algo que sabemos hacer aunque haya conocimientos que confrontan y demuestran que hay una manera superadora de llevarlo a cabo.
- La pérdida de prestigio que implica ser referentes en algún tema y que nos dejen en ridículo con otros argumentos.
- El no ser reconocido como alguien que sabe y tiene experiencia.
- Que no nos tengan en cuenta.
- Que surja la competencia en el ámbito que dominamos.
- Perder el tiempo, porque ya sabemos lo que van a enseñar.

Por otro lado el placer que subyace es el de:

- Acrecentar nuestros conocimientos con los cuales enriquecer nuestra práctica.
- Disfrutar de un momento de encuentro con personas que tienen las mismas inquietudes.
- Obtener nuevos contactos.
- Ganar prestigio.



Vamos a ejemplificar estos conceptos:

Daniel es ingeniero agrónomo, asesora a productores agropecuarios. Se ha organizado una capacitación para profesionales sobre control químico de malezas en trigo. Si bien tiene mucha experiencia, asiste a esta jornada para ver si hay alguna novedad en el tema. De paso toma contacto con otros profesionales, los demás ven que se preocupa por actualizarse y, además, tal vez pueda ayudar al disertante aportando sobre las características que tiene en particular la zona (lluvias, suelos, malezas más importantes, etc.).

Durante la exposición, el especialista propone a los presentes que apliquen un nuevo herbicida. Esta idea viene cargada de muchas expectativas por parte del expositor, pero solventada por pocos ensayos a campo y con resultados aleatorios. Daniel pide la palabra y comenta: "En mi caso yo estoy recomendando un tratamiento convencional con "N" y "M" productos en las dosis que todos conocemos. Este tratamiento da excelentes resultados y además es más barato que el que usted propone. ¿Por que deberíamos cambiarlo?"

El capacitador entonces responde: "Esa aplicación que usted indica ya está totalmente superada. Los productos son tóxicos para el suelo y además usted como profesional de la zona debe estar abierto a probar nuevas alternativas para recomendar a los productores".

¿Cuál creen que fue la reacción de Daniel? Yo imaginé una posibilidad: sintió una terrible sensación de haber quedado en ridículo debido tanto a que no se tuvieron en cuenta sus aportes como a que fueron atacados. Entonces Daniel piensa: "Este tipo viene pagado por el laboratorio para imponernos este producto de porquería. Esta capacitación es una farsa y yo no voy a poner en riesgo mi reputación por probar esto que no está probado que funcione". Es así como Daniel se cerró y no escuchó ni interactuó más. Seguramente a ustedes se les ocurrió otra reacción, pero es muy difícil que la respuesta sea positiva ante semejante intervención por parte del expositor.

En el momento de enfrentarnos a una capacitación deberíamos tener muy en cuenta lo que sienten en distinto grado los adultos para proceder en consecuencia. ¿Como establecemos el puente ante el grupo?

En primer lugar, asumir una fuerte empatía con los participantes. El hecho de ponernos en el lugar del otro nos posibilita sentir de la misma manera y por lo tanto comprender. Esto nos va a ayudar al segundo paso que es detectar experiencias previas, expectativas, temores y deseos al comienzo de todas las actividades. La información surgida de esta manera nos va a permitir trabajar concretamente para minimizar los prejuicios y estimular los placeres que implican participar del curso/taller. A su vez, podremos detectar a las personas con más experiencia para ponerlos como aliados de la enseñanza, aprovechando sus conocimientos para todos los presentes, incluido el mismo capacitador.

Creo que en el ejemplo anterior una posibilidad es que el expositor proceda de la siguiente manera: antes de presentar su propuesta preguntar al auditorio:

¿Qué alternativas están utilizando ustedes para controlar las malezas en esta zona?

Entonces Daniel, al igual que otros, exponen que es lo que hacen y los resultados que obtienen. Todo lo que se dice se escribe y se deja expuesto a la vista de todos en una pizarra o papel afiche. Posteriormente el disertante, valorando los conocimientos que poseen los participantes, procede a exponer su propuesta. Debe esforzarse por hacer referencia cada tanto a los aportes realizados, y plantear los beneficios de su propuesta. Al finalizar, puede preguntar:

¿Creen ustedes que tienen posibilidades de comenzar a probar esta nueva propuesta?

Y ahora, les vuelvo a preguntar: ¿Cuál creen que puede ser la reacción de Daniel? Tómense un tiempo para emitir una opinión antes de seguir leyendo.

¿Ya lo hicieron? Bueno, yo les doy mi parecer. Daniel se sintió integrado desde el primer momento. El hecho de que se escribiera en una pizarra sus palabras lo hizo sentirse valorado. De esta manera, participó activamente y escuchó la propuesta con atención. Si bien le quedan dudas sobre la eficacia del producto, le parece que hablando con un productor amigo podrían hacer una pequeña prueba para compararlo con el tratamiento que utiliza habitualmente.

2. Rescatar las propias experiencias del pasado

El adulto posee experiencias previas que se corresponden, como ya vimos, con resultados asociados a la percepción de dolor o placer. Este mecanismo hace que consciente o inconscientemente sintamos algún tipo de temor cuando nos enfrentamos a una situación de tener que aprender algo nuevo, tal como en el caso de Daniel.

Veamos otro ejemplo, uno personal:

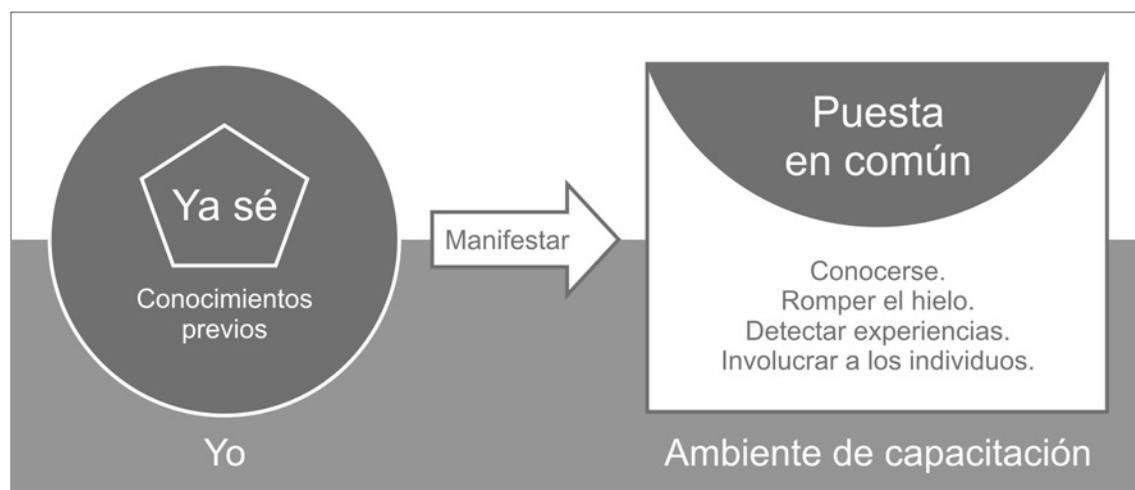
Cuando aprendí dactilografía (¡qué antiguo!), si uno se equivocaba más de tres veces había que repetir el ejercicio. No se podía tachar ni borrar. Esta es una experiencia que quedó asociada con el "dolor de hacer todo nuevamente", pues nos pasábamos horas delante de la máquina haciendo ejercicios extremadamente aburridos. En el momento en que tuve un teclado de computadora delante de mí, esa experiencia anterior hizo que actuara con mucha precaución y me costó un tiempo adaptarme. Por más que si ahora me equivoco, oprimo la tecla "delete" y soluciono el problema al instante.

Entonces, en una situación de capacitación necesitamos diseñar una actividad inicial para que los participantes cuenten lo que ya saben del tema. Por supuesto que se debe llegar al equilibrio para que todos se expresen y que esto no ocupe demasiado tiempo.

Supongamos que el tema para tratar es "la huerta familiar". La primera actividad puede ser que los participantes respondan a una consigna como la siguiente:

- ¿Hizo alguna vez un cultivo en su casa? ¿Cómo fue la experiencia?
- Cuente un buen resultado que haya obtenido haciendo huerta en su casa.
- Relate una situación cómica que le sucedió haciendo la huerta familiar.
- ¿Desde cuándo hace huerta en su casa? ¿Qué es lo mejor que produce?

Este trabajo se puede hacer por parejas, en grupo o en plenario. Va a permitir detectar a aquellos que tienen más experiencia así como a los que no la tienen. Además, provoca el involucramiento del individuo con el aprendizaje desde su propia vivencia.



3. Escuchar, ver, sentir, entender los nuevos conocimientos

Este es el gran desafío para el capacitador y es en esencia lo que le tiene que pasar a una persona que asiste a un curso, taller, jornada o seminario. Debe percibir claramente que lo que está aprendiendo es beneficioso para él y su entorno y, además, que se puede adaptar fácilmente a su propia realidad. De lo contrario no va a ser llevado a la práctica.

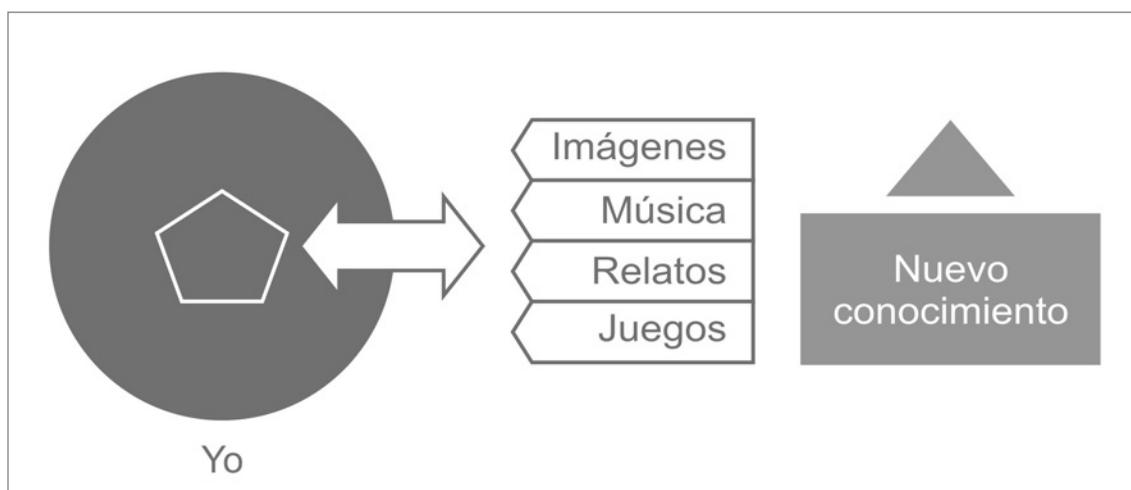
Entonces, la capacitación es como una invitación a un banquete: el mensaje para transmitir debe ser como un buen plato de comida, atractivo para la vista, agradable para el olfato y el paladar, y con componentes saludables y fáciles para digerir.

Tiene que quedar bien claro que es en este momento inicial donde se tienen que desplegar todas las estrategias necesarias con el objetivo de que el capacitado diga: "Esto es muy interesante, lo voy a llevar a la práctica".

Recordemos que hay personas preponderantemente visuales, otras son más auditivas y otras kinestésicas además de la combinación de modalidades¹. Por eso debemos preparar el acontecimiento con elementos tales como:

- Imágenes, videos, láminas, figuras en hojas de papel.
- Música para ambientar la recepción y los intervalos.
- Fondos musicales de fondo para apoyar presentaciones.
- Relatos de personas contando experiencias.
- Realizar nuestras presentaciones con gestos y ademanes.
- Cambios en la entonación.
- Dinámicas para vivenciar los contenidos.
- Facilitar la expresión de los participantes.

Este es el momento inicial en que el alumno se encuentra con los nuevos contenidos y en función de cuál sea su percepción tomará la decisión de incorporarlos a sus conocimientos o desecharlos.



En general, los eventos de capacitación llegan hasta esta instancia. Las etapas posteriores y la aplicación de lo que se aprendió va a depender del participante y de sus inquietudes o posibilidades.

4. Construir el propio aprendizaje

En este paso es donde toma fuerza una de mis frases favoritas:

“El que ve recuerda, el que escucha olvida, pero el que hace aprende”.

¿Cómo hicimos cada uno de nosotros, ya adultos, para aprender a manejar la computadora? En el caso de gente de mi edad tuvimos que aprender a usarla cuando ya habíamos superado la barrera de los treinta años. Esta herramienta no existía, por lo menos a nuestro alcance, en nuestra infancia.

Y entonces... ¿Cómo procedimos? Algunos tomamos cursos, situación que no nos sirvió de mucho porque la tecnología avanzaba tan rápidamente que en meses aparecía un nuevo equipo que facilitaba en gran medida su uso. Los contenidos que estudiamos quedaban obsoletos en poco tiempo.

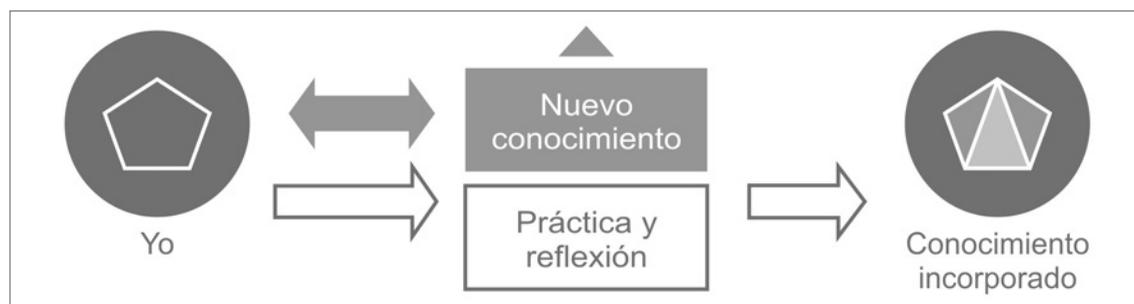
¿Cómo aprendimos la mayoría? Lo que nos hizo aprender a usar la computadora fue la práctica. El sentarnos frente a ella, metiéndole horas, cometiendo errores, preguntándoles a nuestros familiares o compañeros de trabajo. Lo primero fue aprender a escribir con el teclado. Aquellos que teníamos conocimientos de dactilografía nos vimos beneficiados.

Luego, si teníamos que hacer presupuestos o análisis económicos, aprendimos a utilizar las hojas de cálculo. Siempre poniéndonos a trabajar y luego estudiando manuales y consultando a quienes dominaban el tema. Quienes hacemos presentaciones en público encontramos programas con los cuales podemos manejar textos e imágenes.

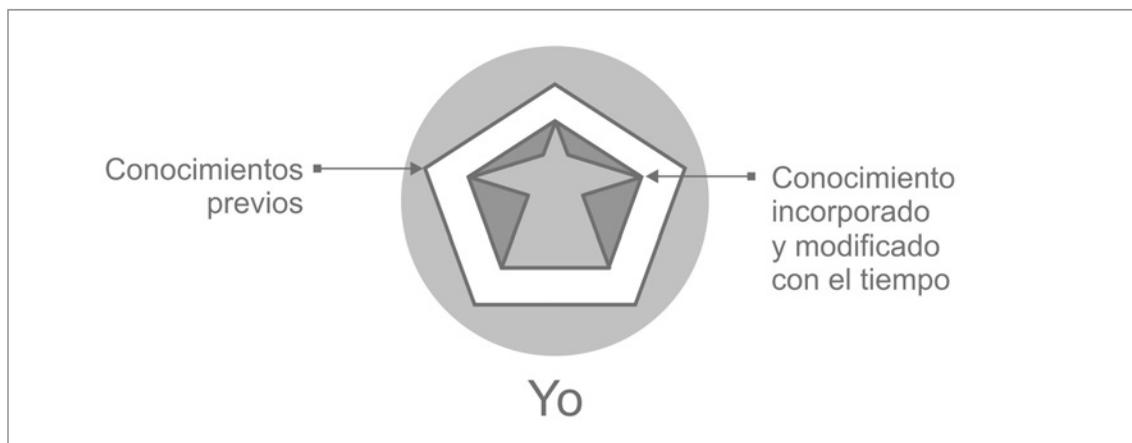
Estos aprendizajes los logramos primero tomando conocimiento de que había algo nuevo y que nos iba a beneficiar. Y luego sentándonos a trabajar. En la medida en que nos hicimos hábiles en su manejo fuimos incorporando nuestros conocimientos, los adaptamos y logramos hacer mucho más eficazmente nuestra tarea. Al principio costaba mucho tiempo y unas cuantas malas palabras, por lo menos en mi caso. Pero después, como todo en la vida, lo hicimos propio y no solo nos adaptamos, sino que también mejoramos nuestra forma de trabajar.

¿Cuánto tiempo nos llevó aprender? Creo que cada uno de nosotros tiene una respuesta distinta. Porque entraron en juego intereses, necesidades, capacidades, compromisos, profundidad de conocimientos y muchos más inquietudes personales. Lo importante es que tomamos el desafío de aceptar la innovación, lo confrontamos con nuestros saberes previos y lo incorporamos a nuestro acervo. Cada uno con sus propios tiempos y a su manera.

Me parece que este es un claro ejemplo que refleja la forma como los adultos construimos nuestro propio aprendizaje. Una vez que percibimos que hay algo nuevo para aprender, que queremos hacerlo y lo necesitamos, lo ponemos en práctica. Según los resultados que obtenemos sacamos nuestras propias conclusiones y vamos reconstruyendo creencias, valores y certezas. Como aplicamos una buena dosis de creatividad hacemos que el aprendizaje sea único e irreplicable.



Como podemos apreciar en el gráfico, el triángulo relleno que representa al nuevo conocimiento no tiene la misma forma ni tamaño una vez incorporado porque esto es lo que pasa en la realidad: cada uno adapta los saberes a su propia visión del mundo. Seguramente este mismo aprendizaje va a volver a cambiar con el tiempo por la aparición de nuevos descubrimientos, por otros usos y costumbres y por la transformación de nuestros propios enfoques. **No somos los mismos una vez que aprendemos algo significativo para nuestras vidas.**



Finalidades de la capacitación

No somos los mismos después de que aprendemos cosas importantes para nuestra vida. Capacitar es un proceso que contribuye a la mejora de las personas y como tal es una actividad que entusiasma y atrapa a quien la realiza. Asimismo, la educación de adultos también abarca aquella que está orientada a la faz laboral, muy relacionada con las necesidades de las organizaciones y la formación de recursos humanos. Desde este punto de vista surgen finalidades específicas:

- **Modificar comportamientos:** por ejemplo cuando realizamos cursos de gestión ponemos énfasis en la toma de registros. Con esto pretendemos que los productores cambien el hábito de anotar los números en el almanaque (muchos lo hacen) y se acostumbren a completar planillas ordenadamente para después hacer cálculos con rapidez y facilidad.
- **Concientizar y sensibilizar:** por ejemplo cuando se realizan charlas técnicas sobre distintos tipos de cultivos generalmente se pone énfasis en las fechas de las distintas labores para obtener buenas cosechas. Entonces, lo que pretendemos hacer es que la gente perciba la importancia de realizar los trabajos a tiempo.
- **Optimizar el rendimiento de las personas en los puestos de trabajo:** esto ocurre generalmente en las grandes empresas o instituciones donde se capacita al personal para aumentar la eficacia de sus tareas.

Requerimientos para el aprendizaje de adultos (Blake 1987)

Vamos a seguir reflexionando sobre las demandas de un adulto para aprender.

■ Lo que se enseñe debe responder a una necesidad

Esto ocurre cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña con la eficacia necesaria porque los encargados de ella carecen de conocimientos, habilidades o conductas para hacerlo. También surge de la inquietud de los individuos o grupos de personas cuando reconocen que tienen que mejorar su trabajo.

- **Ejemplo 1:** Una empresa adquirió equipamiento moderno y se requiere que su personal aprenda a manejarlo. Entonces recurre a los técnicos especializados para la capacitación específica.
- **Ejemplo 2:** Un grupo de productores inicia una actividad de servicios a terceros con maquinaria agrícola. Para poder manejar bien el negocio buscan capacitarse en aspectos de sociedad, legales y contables.
- **Ejemplo 3:** Una institución inicia una nueva etapa de gestión con elementos que implican innovación y cambios. Para que esta transformación sea efectiva realizará un plan de capacitación de recursos humanos.

En contraposición con estos ejemplos hay que mencionar que muchas veces se organizan eventos desde lo que una organización o una persona tiene para comunicar y se convoca a la gente sin verificar si sus expectativas coinciden con el tema para tratar. La mayoría de las veces estas iniciativas fracasan. Salvo que se organice una buena comida, entonces los asistentes irán con un objetivo en especial: disfrutar una buena cena.

- **Ejemplo 4:** En el caso que mencioné anteriormente con el uso de las computadoras, la necesidad era clara: adaptarse a una nueva modalidad de trabajo para hacerlo más eficiente y para no quedarnos en el tiempo comparados con compañeros más jóvenes.

■ Lo que se enseña debe ser aprendido

Pensemos en un grupo de personas que asisten a una clase determinada. Una vez finalizada es seguro que ninguna de ellas aprendió la totalidad de lo que se dio. Posiblemente cada una recuerde con más fuerza algunos conceptos que los otros no registraron. Esto es muy frecuente aun cuando el objetivo de la formación, por ejemplo, es manejar un nuevo equipamiento donde se deben seguir pasos bien precisos. Por eso es de vital importancia que el diseño de la capacitación, las metodologías de enseñanza y la motivación que se dará a los alumnos contemple las distintas modalidades perceptivas de aprendizaje (visual, auditiva y kinestésica) para lograr así que por lo menos una buena parte de lo que enseñamos sea aprendido.

Un buen curso o taller motiva, invita a la práctica.

El verdadero aprendizaje ocurre en la vida diaria cuando aplicamos los nuevos conocimientos.

Compromiso del docente + Compromiso del alumno = Ambos aprenden

■ Lo que se aprende se lleva a la tarea

Muchos de los aprendizajes requieren de procesos internos de adaptación al cambio, de trabajar sobre las creencias personales y de repetición para adquirir los nuevos hábitos. Esto se consigue posteriormente al acontecimiento de capacitación en sí y depende tanto del capacitado como del superior jerárquico que pretende la mejora. ¿Cómo hacemos después de un curso o jornada para comprobar que los asistentes llevan lo que aprendieron a su trabajo diario? Por ejemplo, en el caso de una fábrica en la que se enseñó como manejar una máquina es más fácil hacer un seguimiento. Pero cuando se capacita a productores para llevar la gestión de su establecimiento es muy difícil porque además de conocimientos se requiere una serie de hábitos y conductas para adquirir, por ejemplo:

- Hábito para la toma de registros periódicos.
- Ser ordenado para que los datos no se confundan.
- Acostumbrarse a sentarse y analizar resultados.

La implementación de un plan de seguimiento periódico puede ayudar no solo a evaluar los resultados de la enseñanza, sino también a reforzar el aprendizaje. Todos descubrimos muchas cosas a lo largo de nuestras vidas, pero implementamos un bajo porcentaje de ellas. En este aspecto, como capacitadores, lo mejor que podemos hacer es seleccionar los contenidos y diseñar su presentación de la mejor manera posible para que el asistente se vea motivado a llevarlo a su quehacer. De todas maneras no nos ilusionemos. No todo lo que se aprende se lleva a la tarea cotidiana.

La computadora almacena la información en el disco rígido y la muestra cada vez que se la necesita. El ser humano es distinto.

■ Lo que se aprende y se lleva a la tarea debe ser mantenido en el tiempo

Este axioma tiene sus excepciones ya que en numerosas ocasiones debemos readecuar conceptos aprendidos con anterioridad. Lo único permanente es el cambio. Y el aprendizaje es uno de los ejemplos más claros en este sentido. Sin embargo, hay prácticas, habilidades y técnicas de reconocida utilidad que permanecen inalterables a través del tiempo, por ejemplo manejar, andar en bicicleta o ejecutar un instrumento musical.

■ Resultados y evaluación

Si tenemos en cuenta los postulados de Oscar Blake nos daremos cuenta de que es muy difícil medir los resultados de la capacitación. Considero que es un proceso continuo en el cual la persona adquiere conocimientos y habilidades de distintos ámbitos y de diversos temas. Los contenidos de un curso o taller se suman o mezclan en la mente de los participantes con conceptos adquiridos anteriormente o con posterioridad. Supongamos un señor que en el plazo de cinco años pasó de no saber nada de apicultura a ser un experto en la cría de reinas. Si le preguntáramos cómo fue que adquirió esas habilidades, seguramente le será difícil separar qué conocimientos obtuvo de cada curso o de cada persona con la que interactuó. Probablemente mencionará aquellos que él percibe como más importantes. Por otra parte, si consultamos a uno de los tantos capacitadores que tuvo sobre los aprendizajes adquiridos nos dirá: "esa técnica la aprendió en mi curso". Posiblemente

el interesado no lo recuerde, porque en el proceso elaboró su propio "saber hacer" y construyó una masa de conocimientos. En esa masa no se puede determinar dónde están los ingredientes. Por esta razón considero que es muy difícil justificar una capacitación por los resultados inmediatos.

¿Cómo medir la eficacia de un curso o taller cuando termina? ¿Por la cantidad de participantes? Esto no nos dice nada de lo que se aprendió. ¿Por la opinión de los asistentes? Puede ser, pero seguramente su expresión puede estar influenciada por las emociones al momento del cierre, por interactuar con nuevos compañeros, por las buenas o malas presentaciones, por su misma expectativa de aplicar algo nuevo. Además, todavía no pudo experimentar en la práctica concreta, es decir, que aún no pudo comprobar resultados. ¿Por una evaluación escrita, oral o en grupo? Tampoco. A lo sumo el asistente puede reforzar alguno de sus conocimientos con este ejercicio, además de darnos una idea de lo que aprendió inmediatamente después de terminado el curso. Pero nunca va a poder demostrar en ese momento qué es lo que va a llevar a la práctica y sostener en el tiempo. Asimismo, es posible que en el instante del examen se olvide de algunas respuestas que después recordará al indagar nuevamente y que sí aplicará.

La mejor forma para comprobar la efectividad de una capacitación es a través de una tutoría posterior durante un tiempo determinado (situación que sería parte de la capacitación, lo cual modifica y enriquece lo hecho previamente). Por estas razones sugiero no preocuparse por medir el resultado de un curso o taller. En cambio, pondría todas las energías para diseñarlo de la mejor manera, con los contenidos y las metodologías adecuadas para que los asistentes puedan aprovecharlo de la mejor manera, y tengan elementos para efectuar las consultas posteriores necesarias. Si tenemos estos cuidados, seguramente, vamos a aportar con creces a la formación de quien quiera aprender.

Las empresas y organizaciones suelen programar capacitaciones con temas muy específicos. Por ejemplo:

- Atención al público.
- Utilización de nuevos equipamientos.
- Implementación de software.
- Cambios en la estructura organizacional.

En estos casos se tiene la necesidad de obtener resultados a corto y mediano plazo. Por ejemplo:

- Incremento de la productividad.
- Mejora de la calidad de las tareas.
- Aprendizaje en el uso de nuevos equipamientos o tareas.
- Uso correcto de instalaciones y espacios comunes.
- Implementación de cambios en la gestión de una empresa u organismo.
- Introducción de nuevos productos o servicios.

De esta manera, estos últimos serían los parámetros para medir. Asimismo, insisto en que la capacitación es un proceso y por esa razón, el curso, taller o jornada es un acontecimiento inicial. Este debe ser sostenido por un seguimiento orientado no solo a evaluar resultados, sino también a reafirmar conceptos, corregir errores, escuchar sugerencias y estimular avances.

La calidad de una capacitación más allá de su categoría está determinada por el desempeño de roles en tres niveles de jerarquía:

1. **Nivel gerencial o de conducción:** es el que organiza la capacitación. Debe establecer claramente aspectos como:

- Objetivos de la enseñanza-aprendizaje.
- Destinatarios.
- Presupuesto.
- Capacitador/es.
- Duración/frecuencia.
- Resultados esperados.
- Sistema de evaluación y seguimiento.
- Necesidad de capacitación a jerarquías intermedias (quienes van a supervisar a los asistentes en su tarea).

Los tres últimos puntos deberían ser construidos junto con los capacitadores y representantes de los asistentes.

2. **Nivel capacitador:** es el encargado del diseño y desarrollo de la capacitación que deberá tener en cuenta las premisas establecidas por el nivel gerencial. Además, tendrá que armar la metodología necesaria apuntando a que lo que se enseñe pueda ser aprendido por todos o la mayoría de los capacitados. Necesitará establecer conjuntamente con la conducción los siguientes aspectos:

- La duración, frecuencia, resultados, evaluación.
- El seguimiento posterior.
- Tipo de capacitación a jerarquías intermedias.
- Conveniencia o no de la participación del capacitador en el seguimiento.

3. **Nivel capacitado:** son los cursantes quienes deben tomar el compromiso de pre-disponerse a aprender siguiendo las pautas establecidas por el nivel gerencial y aceptando las metodologías diseñadas para tal fin. El compromiso implica asistir con apertura, participar y realizar las tareas que implica la capacitación. Por esta razón, y como se trata de "gente grande", es que sus representantes deberían participar en la organización y evaluación del curso.

Como vemos, la participación de los tres niveles es muy importante para diseñar un proceso destinado a la enseñanza de adultos. Así se eliminan muchas resistencias que suelen ocurrir en estas situaciones para garantizar un desarrollo armónico de la capacitación con la participación de todas las áreas involucradas.

Asimismo, al momento de analizar los resultados se cambiará el concepto de evaluar al asistente por el de evaluar el proceso y se tendrá en cuenta el grado de eficacia de los roles de cada uno de los niveles respectivos. Es decir, que para evaluar resultados, lo primero que hay que analizar es en qué grado se cumplieron los objetivos de la capacitación en función de los plazos preestablecidos. Una vez determinado esto se analizarán los roles de los tres niveles. Este trabajo nos va a dar información para mejorar a futuro con datos concretos.

*El resultado de una capacitación se da por la integración de roles:
nivel gerencial + capacitador + capacitado.*

¿Estás o no estás?

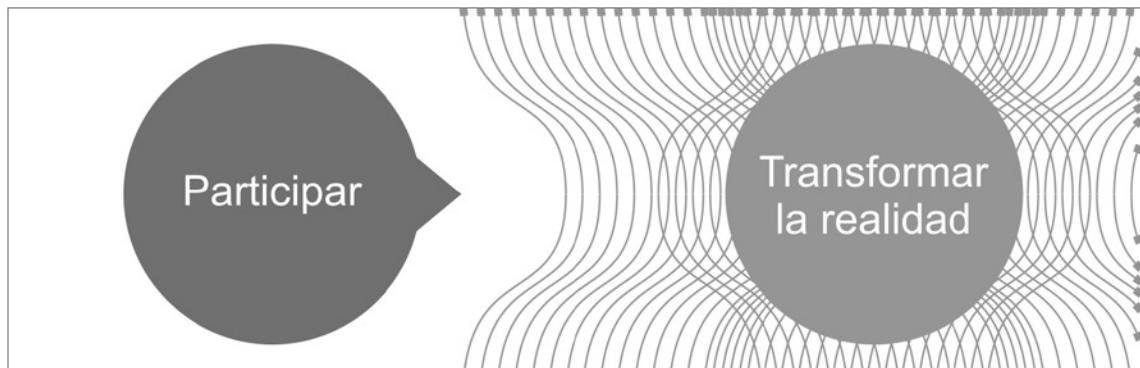
La participación en grupos operativos



*"Puedes cambiar el mundo tan solo en un instante.
Puedes cambiar el rumbo si quieres que eso pase.
Puedes mirar adentro tu sentimiento.
El universo traerá tus sueños.
Cambiar el mundo empieza por ti".
"Cambiar el mundo", Alejandro Lerner*

Todos tenemos metas en nuestras vidas que nos conducen a transformar nuestra propia realidad, que en definitiva es lo que buscamos desde que tenemos uso de razón, ya sea para mejorar nuestra condición de vida, aprender, ser especialista en alguna disciplina o brindar un porvenir a nuestros hijos. Partimos de una situación actual y nos dirigimos hacia algo deseado.

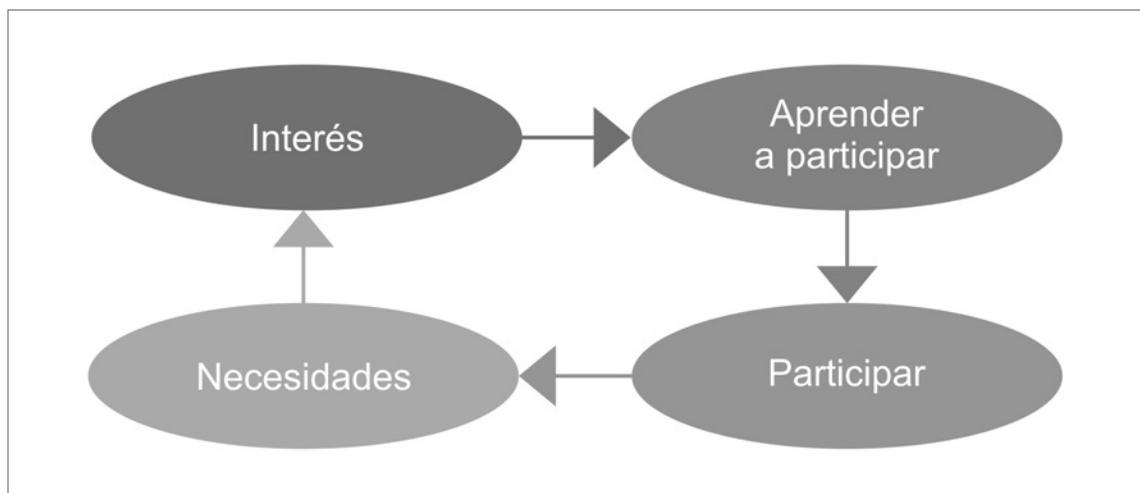
Lo cierto es que muchas veces se nos hace muy difícil superar las barreras en soledad, esforzándonos individualmente. En ocasiones nos damos cuenta de esta limitación y buscamos ayuda: una de las posibles alternativas es sumarnos a otros que tienen anhelos similares. De esta manera pretendemos llegar más fácil a los objetivos bajo el lema "juntos podemos más". Esto implica participar en un grupo con las ventajas y contras que eso tiene. Darse cuenta de que esto es algo muy personal, nadie se lo puede imponer al otro. Y cada uno de nosotros tiene sus tiempos.



Aquí cabe una primera reflexión: nadie se va a acercar a un grupo si no posee un real interés por hacerlo. Es decir, que si en algún momento alguien nos "conviene" para participar, podremos asistir a lo sumo por curiosidad. Pero si descubrimos que en el grupo no vamos a obtener respuestas a nuestras necesidades, entonces dejaremos de asistir.

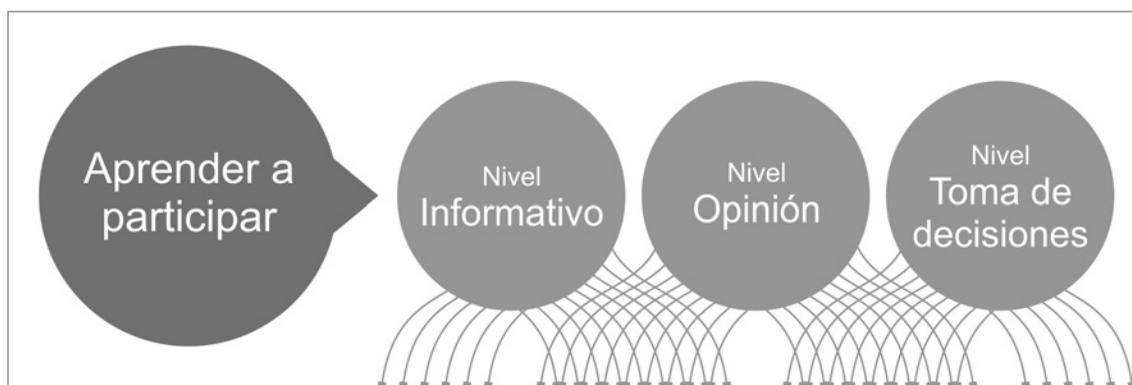
La necesidad por obtener algo para nuestras vidas provoca interés y esto nos lleva a participar.

El tema es que participar implica un aprendizaje. Pasar de tomar decisiones en forma individual a hacerlo en grupo no es una tarea sencilla e implica abandonar viejos hábitos para adquirir nuevos. Esto lleva tiempo y dedicación.



Existen distintos niveles de participación y cada uno de ellos requiere un distinto grado de involucramiento y compromiso.

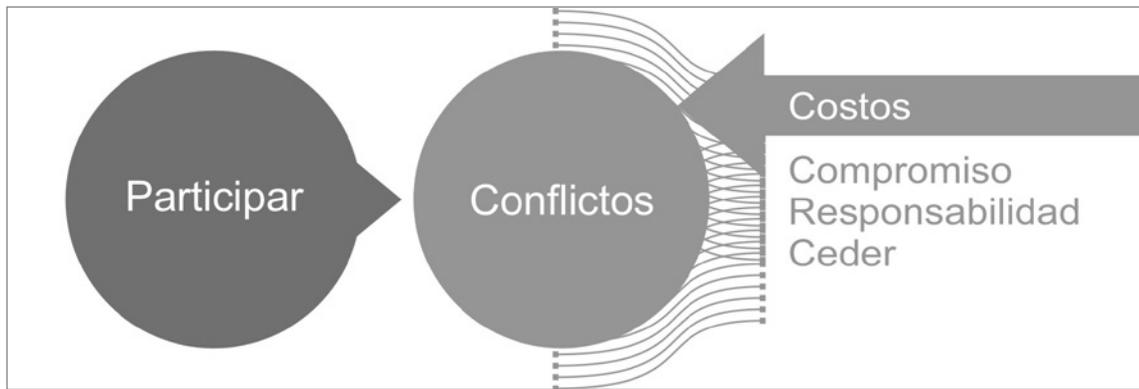
1. **Nivel informativo:** el grupo se reúne para intercambiar información o para recibirla de distintas fuentes. El ejemplo más claro es un grupo de aprendizaje, como ser el grupo de un curso, o uno de productores cuyo objetivo común es intercambiar experiencias. Esta participación requiere asistir a las reuniones, aportar las propias vivencias, escuchar a los demás, hacer tiempo para alguno que otro viaje y pocas cosas más. Este primer nivel de compromiso ya es muy importante.
2. **Nivel de opinión:** el grupo se reúne para intercambiar opiniones y reflexiones acerca de un cambio a futuro. Se requiere el compromiso de opinar con fundamento y defender las propias ideas en caso de que sea necesario. Esto implica la posibilidad de confrontar puntos de vista que pueden traer discusiones y conflictos de intereses.
3. **Nivel de toma de decisiones:** el grupo se reúne para tomar decisiones. Un ejemplo puede ser la compra y el manejo de un equipamiento en forma conjunta. Esto no solo implica opinar, sino también estar involucrados en aspectos económicos, valores, creencias y relaciones personales. El grado de compromiso que se requiere para este tipo de participación es muy alto.



Cuando el nivel de participación es mayor, las personas se sienten más involucradas, es decir, aumenta el grado de compromiso. Asimismo, se acrecientan las probabilidades de que ocurran disgustos o enojos.

Entrar en posibles situaciones de conflictos genera en las personas una idea de costos; por un lado asumir responsabilidades para con los demás, cumplir con la palabra empeñada y aprender a ser tolerante para con los otros cuando no cumplen con nuestras expectativas. Por su parte, otros costos que podemos imaginar son el temor a no ser reconocido, a perder poder, a dejar de hacer lo que es cómodo, pérdidas de dinero. Es por eso que la mayoría de nosotros pensamos mucho antes de comprometernos a entrar en algún grupo si el beneficio no está bien claro.

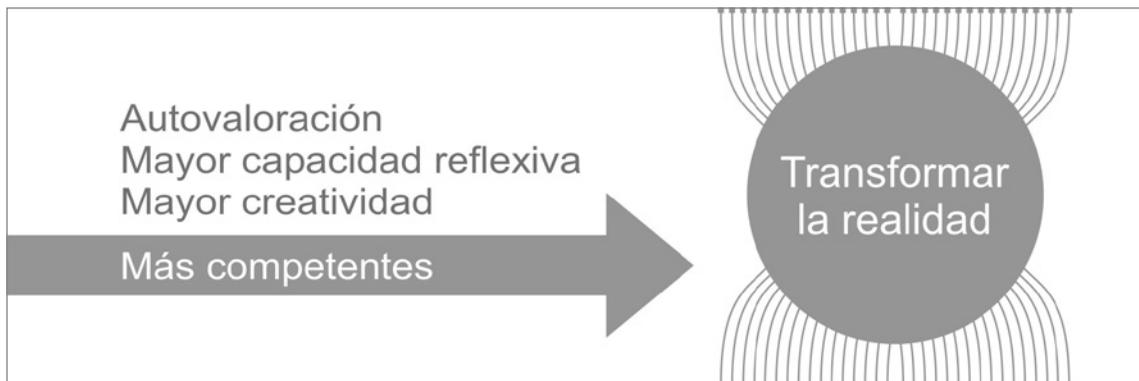
Muchas veces se entusiasma a las personas a participar de tal o cual grupo y no se tiene en cuenta el costo de participar. Entonces el grupo se forma a partir de individuos que tienen expectativas muy diversas y difíciles de cumplir entre todos. El resultado es previsible: a corto o mediano plazo se abandona el grupo, o la participación es carente de compromiso y responsabilidad. A continuación sobreviene la desmotivación y la posibilidad de que sus integrantes no vuelvan a reunirse.



Claro que a mayores riesgos también hay más chances de ganar. Además, los conflictos y problemas son más fáciles de resolver en grupo. Esto genera la posibilidad de obtener una mejora y de lograr un aprendizaje importante que nos sirva a futuro.

Es por eso que la participación en un grupo es un proceso que requiere de entrenamiento y perseverancia tanto del miembro del grupo como del facilitador grupal. Se comienza por instancias que requieren un bajo involucramiento, por ejemplo, contar a los demás las propias experiencias y escuchar los aportes de los otros. De esta manera, y en función de los resultados, el grupo puede asumir tareas más complejas. Sus integrantes irán decidiendo hasta qué punto se involucrarán en acciones que requieran mayor compromiso, dedicación y responsabilidad.

Con el correr del tiempo, años diría yo, la persona que participa en un grupo comienza a adquirir y a perfeccionar habilidades. Este es uno de los beneficios más grandes que ofrece la participación y que rara vez es valorado. El individuo adquiere mayor creatividad, capacidad reflexiva y se redescubre a sí mismo.

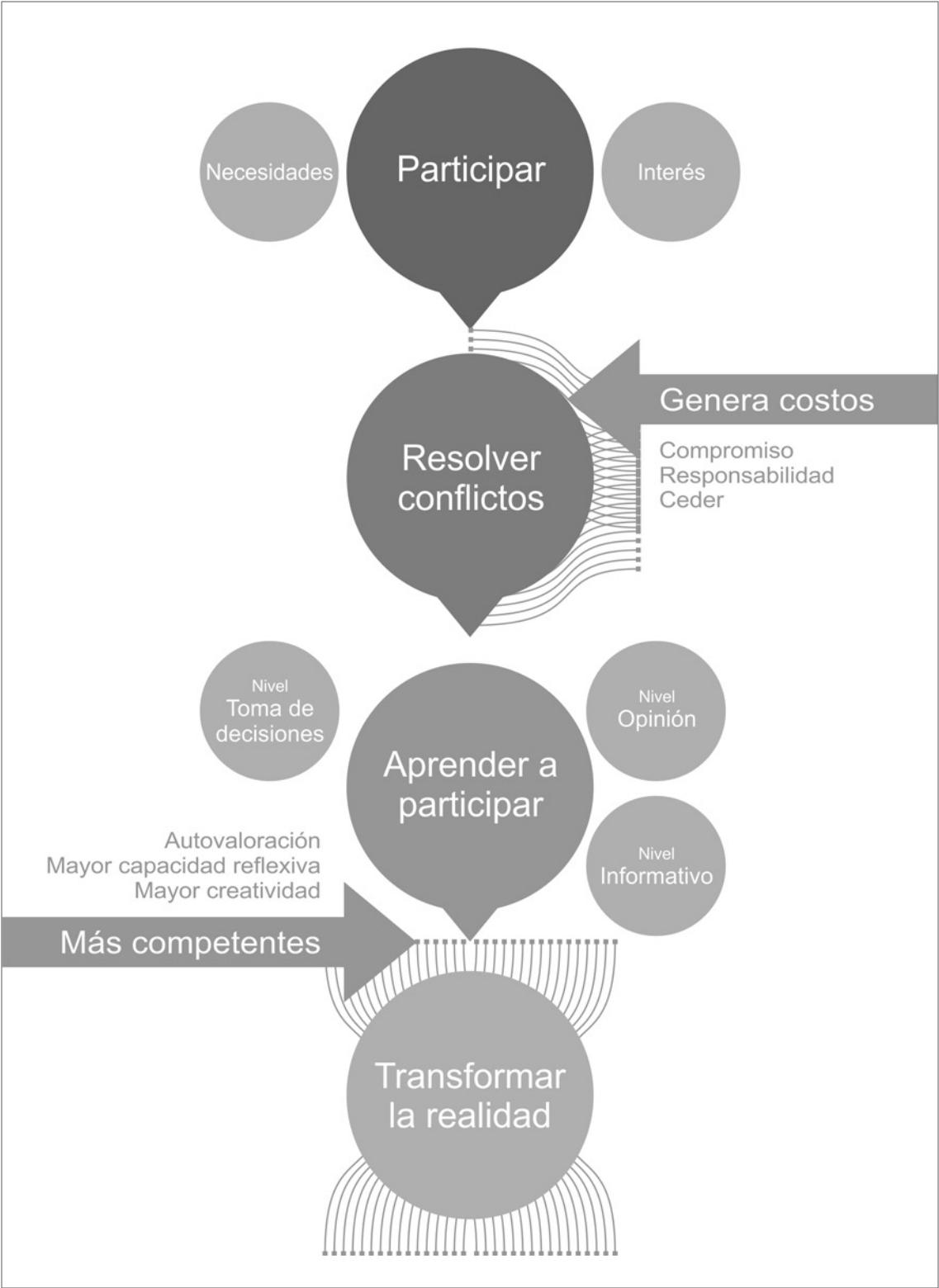


Conozco un caso de un pequeño productor que al comienzo del trabajo grupal se consideraba a sí mismo como el que menos podía aportar. Aducía poca experiencia, no saber hablar en público y falta de preparación. Con el correr del tiempo no solo llegó a ser el representante de su grupo, sino que además logró conseguir un cargo importante a nivel municipal donde sus ideas y aportes beneficiaron a toda una comunidad.

Viajando por el país pude enterarme que como este caso existen muchos otros que muestran un crecimiento personal y una mayor autovaloración gracias al ejercicio de la participación.

La participación tiene sus costos, pero como contraparte ofrece grandes recompensas a quienes la llevan adelante con responsabilidad y compromiso. En este sentido el facilitador tiene la noble tarea de acompañar y enseñar a participar.

Con el siguiente gráfico integramos los contenidos del capítulo.



Planifícate o te planificarán

La elaboración de proyectos en grupo



*"Los amores, el derroche, los finales abiertos.
Lo que habita en otros lados y aún no conocemos.
Lo que pides, lo que puedo, lo que queda en intentos,
todo a punto de alterarse, siempre a todo momento".
"Magia veneno", Catupecu Machu*

Los proyectos: poderosa herramienta de trabajo para el coordinador

Frecuentemente los asesores confeccionamos proyectos de distinto tipo a fin de conseguir financiamiento, ya sea para la obtención de un crédito, un subsidio o lograr la coordinación de un grupo. Este trabajo casi siempre es aburrido pues significa un trámite más que queremos superar rápidamente. Es más, una vez lograda la financiación lo guardamos por si nos vuelven a pedir algo y es muy probable que si es por nosotros nunca más le dirijamos la mirada. Muchas veces la carpeta contiene un montón de actividades que no se van a realizar jamás.

Una cuestión de importancia es reconocer que quien desembolsa fondos siempre tiene que tener algún tipo de certeza de que ese dinero va a ser utilizado para los fines que han sido originados. Es por eso que los proyectos son una buena herramienta de control, especialmente cuando se realizan con seguimiento.

Pero... a nosotros... ¿para qué nos sirve elaborar proyectos?

Para muy poco o nada si lo enfocamos solo como un medio para conseguir financiamiento.

¿Cómo obtener un beneficio de esta situación? Por ejemplo, si pensamos un proyecto es una gran oportunidad para el asesor y su grupo porque significa la posibilidad de acordar el tipo de acciones que queremos realizar durante un período determinado para conseguir logros que nos movilizan a todos. Un proyecto es una hoja de ruta con caminos posibles. Es lo que nos va a motivar a todos a asistir a las reuniones, participar activamente y lograr esa cohesión tan anhelada y no siempre conseguida. Nos va a permitir revisar periódicamente el plan para verificar si vamos por buen camino o no. Además, vamos a comprobar cómo los integrantes se reconfortan por lo que se pudo hacer y cómo se motivan unos a otros para conseguir lo que falta.

Si lo vemos desde este punto de vista, es seguro que debemos cambiar algunas metodologías para elaborar proyectos.

El gran secreto: no hacerlo solo

Cuando tenemos un plan personal normalmente le damos muchas vueltas a la idea, consultamos a amigos o entendidos en el tema, buscamos información, armamos alternativas. Después nos planteamos metas e imaginamos acciones a realizar para conseguirlas hasta que finalmente creemos que estamos en condiciones de llevarlas a cabo y las ponemos en práctica. Esto no nos trae mayores complicaciones ya que no tenemos que discutir con nadie y en definitiva si nos equivocamos, es cosa nuestra. Un ejemplo puede ser la compra de una prenda, un instrumento musical, un teléfono celular, un viaje, etc.

Cuando el plan incluye a la familia la historia se complica un poco. Debemos escuchar las opiniones de los integrantes y acordar lo que más nos conforma a todos antes de tomar una decisión. Sabemos que esto no es tarea fácil. Muchas veces hay que ceder, otras hacer valer nuestra posición y así de a poco se va construyendo el proyecto familiar. Un claro ejemplo es la decisión de dónde ir de vacaciones. Si nosotros tuvimos la osadía de decidir solos, corremos el riesgo de que, por ejemplo, nuestros hijos adolescentes nos hagan pasar algunos

malos ratos antes o durante el descanso, pues ellos también tienen sus deseos o intereses y quieren ser escuchados. Entonces para que todo salga bien necesitamos hablar en familia.

Del mismo modo, cuando un proyecto es grupal, por ejemplo de productores, debemos facilitar las circunstancias para que los integrantes opinen. Acordar, escribir una propuesta, ponerla en consideración de todos y recién después del acuerdo final podemos decir que tenemos el plan del grupo para llevar a la práctica.

Nunca debemos hacer nosotros el plan encerrándonos en un escritorio pensando en lo que es bueno para los productores. Esto nos lleva a una serie de suposiciones acerca de la visión de los integrantes sobre el diagnóstico, objetivos, acciones para realizar, entre muchos otros aspectos. Aunque sea con muy buenas intenciones, estamos imaginando demasiado y es muy probable que suframos las consecuencias. Cuando no preguntamos vamos a errar en las suposiciones y entonces el proyecto va a tener muy poco de lo que piensan los integrantes. Por lo tanto no les va a interesar. A nadie le gusta que le entreguen un plan con actividades para realizar planificadas por otros. La mayoría de estos proyectos son rechazados por la gente. Son sutilmente ignorados o directamente no se les da importancia. Esta reacción es la que los asesores erróneamente denominamos "falta de motivación para el trabajo en común".

Luego de observar esta reacción podemos llegar a pensar que los proyectos no sirven de nada y también nosotros, como asesores, dejamos de lado el plan y nos entregamos a nuestra propia improvisación y creatividad. La mala noticia es que normalmente esto es mucho más difícil de realizar y recarga todas las responsabilidades en nosotros. Consecuencia: demasiadas presiones para el trabajo del asesor y muchas veces inconformismo de los integrantes. Es muy difícil que un proyecto así funcione.

■ ¿Cuál es el punto de partida?

Si el grupo está en sus inicios se debe comenzar por construir un diagnóstico conjunto con la visión de todos los integrantes. Luego se priorizarán uno o más objetivos comunes. Estos temas son tratados en el Capítulo 5 "La importancia de construir una visión" y en el Capítulo 6 "Buscando los objetivos del grupo".

Cuando el grupo tiene uno o más años de funcionamiento se debe realizar una reunión de evaluación anual para destacar, por un lado, los aspectos positivos y, por otro, exponer todo aquello que es deseable mejorar. A partir de esto se priorizarán los puntos flojos y se redefinirán objetivos. En este caso, la evaluación es el punto de partida del plan del año siguiente.

Como vemos, el proyecto debe ser armado entre todos escuchando las opiniones, analizando alternativas y originando actividades que respondan a los objetivos comunes. Cada una de estas actividades debe tener un responsable dentro del grupo que no siempre será el asesor/facilitador. Además, deben figurar fechas de realización, presupuestos y fuentes de financiamiento.

Lo ideal sería completar un cuadro como el siguiente:

¿Cuál es el punto de partida?

Fecha	Actividad	Responsable	Presupuesto	Fuente de \$
15/2/2016	Reunión de grupo Establecimiento Flia. Reguera	Promotor asesor Néstor Reguera	Cuota mensual: \$ 900	Productores: cuota mensual \$ 100 cada uno
28/2/2016	Viaje EEA San Luis	Agente de Proyecto	\$ 3500	Productores: \$ 1000 cada uno Cambio Rural: \$ 2500
21/3/2016	Reunión grupo Establecimiento Juan López	Promotor asesor Juan López	Cuota mensual: \$ 900	Productores: cuota mensual \$ 100 cada uno
18/4/2016	Reunión de grupo Establecimiento Ana Teti	Promotor asesor Ana Teti	Cuota mensual: \$ 900	Productores: cuota mensual \$ 100 cada uno
16/5/2016	Reunión de grupo Familia Conter Tema: Trasplante de embriones	Promotor asesor Fernando Conter	Cuota mensual: \$ 900	Productores: cuota mensual \$ 100 cada uno
20/6/2016	Reunión de grupo Campo Osvaldo Vives Tema del día: Cálculo de costos del trigo	Promotor asesor Osvaldo Vives	Cuota mensual: \$ 900	Productores: cuota mensual \$ 100 cada uno
18/7/2016	Charla técnica en Salón Cooperativa: "Las Crisis y los Procesos de Cambio" a cargo del Lic. Orlando Gutiérrez	Agente de Proyecto Promotor asesor Hugo Llull (Representante del grupo)	Café: \$ 200 Fotocopias: \$ 100 Honorarios y pasaje disertante: \$ 2000 Otros: \$ 200	Cambio Rural: \$ 2000 Sponsor: \$ 500
Setiembre 2016	Viaje a Buenos Aires: alternativas de comercialización	Ana Teti Cholo Vendo	Gastos de viaje: \$ 4000	Productores: \$ 4000
7/12/2016	Asistencia Jornada de INTA	Hugo LLull	Movilidad: \$ 600	Productores: \$ 600
...	Faltarían las reuniones de los otros integrantes y si hay otra actividad en el año

■ El tiempo de elaboración

Después de analizar cómo tendríamos que armar un proyecto con el grupo, seguramente nos viene a la mente la siguiente pregunta: ¿cuánto tiempo lleva hacer un trabajo de este tipo?

La respuesta correcta es que cada grupo tiene sus propios tiempos en función de quienes lo integran, el grado de coincidencia con respecto a sus expectativas y de la profundidad con que se quieran tratar los temas. No obstante, nuestro desafío es facilitar la tarea para que se realice en un ambiente agradable y con la suficiente agilidad para que la gente no se canse o desmotive.

Lo mejor sería que el proyecto se defina en dos o tres reuniones contando además con el trabajo de oficina que se necesita para darle forma por escrito a lo que se habla. Aunque hay situaciones que requieren de mucho compromiso por parte de los involucrados y por lo tanto es posible que se necesiten de varios encuentros para definir el proyecto. Por ejemplo, en el caso de la compra de equipamiento u otras inversiones. Es preferible dedicarle todo el tiempo necesario a una buena planificación que luego perderlo en improvisaciones que no siempre resultan bien.

Tipos de proyectos

Existen distintos tipos de proyectos fáciles de clasificar. Sin embargo, primero se requiere tener presentes ciertas preguntas orientadoras.

¿Para qué se reúne un conjunto de personas? ¿Por qué los integrantes deciden agruparse? ¿Qué es lo que los llevó a juntarse? ¿El grupo ha generado una visión a largo plazo (cinco o diez años)? Cuando los participantes de un grupo pueden responderse estas preguntas tenemos un indicio claro: sus proyectos van a ser coherentes y motivantes.

¿Cuál es la señal de una visión grupal clara? Cuando se pregunta separadamente a cada uno de los individuos acerca de a dónde apunta el grupo y todos responden de la misma manera, esto quiere decir que están muy bien encaminados.

Después de haber trabajado este punto, que es de vital importancia, se pasará a armar un proyecto en común que responderá a las ambiciones de todos. Hacerlo de otra manera implica correr el riesgo de que el trabajo para emprender solo entusiasme a algunos y se irán perdiendo adherentes en el camino. Esto a su vez puede atentar contra la unión del grupo.

Existen diferentes tipos de grupos en función de sus visiones u objetivos comunes:

- Aprendizaje e intercambio de ideas.
- Disminución de costos.
- Ganar dinero.
- Darle valor agregado a la producción.
- Posicionar una actividad o una región.
- Desarrollar un rubro o un producto.
- Otros.

Entonces, un grupo que se asoció para aprender construirá proyectos que incluyan actividades de capacitación, viajes para visitar experiencias y reuniones de intercambio.

Por otro lado, si la finalidad consiste en bajar costos o ganar dinero, entonces el proyecto puede incluir, por ejemplo, la compra conjunta de maquinaria o equipamiento. En este caso se requiere de un alto compromiso y cohesión de las partes. Para empezar hay que destacar que la compra de un bien para uso conjunto jamás debe usarse como un fin. O sea que el grupo no tenga como objetivo la compra de este bien como un motivo para "estar juntos".

Es condición fundamental que previamente se realice el trabajo de priorizar objetivos comunes. Si todos coinciden en priorizar uno, dos o tres objetivos, entonces se comienzan a analizar las estrategias para cumplir con ellos. Dentro de estas estrategias puede estar la adquisición de una herramienta o instalaciones para uso conjunto. Después se pasará a buscar lo que más convenga, precios, servicios o la forma como el grupo va a gestionar los pagos.

Se han conocido numerosos proyectos de financiamiento provenientes de instituciones u organismos que simplemente se ocupan de verificar que exista un número mínimo de productores que manifiesten que están juntos. Luego un técnico elabora un proyecto en función de sus propios criterios que se presenta y se analiza en un escritorio y a continuación se acercan los fondos o los bienes a la gente. Posteriormente el seguimiento del proceso es escaso o nulo. Y las consecuencias de la mayoría de estos proyectos es previsible: el fracaso. O bien la maquinaria queda arrumbada, rota y sin usarse o en manos de unos pocos que han sido más "astutos" para utilizarlas para su propio beneficio.

Por ejemplo, existen muchos productores que no tienen las habilidades necesarias para hacer trabajar y administrar un equipo de herramientas o una planta de alimentos balanceados. Mucho menos en forma cooperativa donde se requiere poner en juego intereses individuales, formas de ser diferentes, valores y creencias particulares. Esto no es un juicio de valor. Lo que refiere es que no todos hemos tenido la posibilidad de aprender las mismas cosas a lo largo de la vida. Y es un error creer que porque una persona es adulta tiene que saber administrar, gestionar o mantener bienes. La buena noticia es que todos tenemos las capacidades necesarias para conseguir lo que aspiramos y si nos enseñan podemos aprender.

Por esta razón es que cuando se encaran proyectos que implican la gestión conjunta de bienes o servicios hay que realizar un prolijo trabajo de coordinación, capacitación y seguimiento hasta corroborar que las personas involucradas sean capaces de llevar el emprendimiento por sí mismas. Esto es algo que deberían contemplar los proyectos de financiamiento; o sea tener en cuenta que es necesaria la presencia de un facilitador durante todo el proceso, que puede durar años, además de los controles que sean necesarios.

Hacerlo sencillo para poder hacerlo.

No nos debe agobiar la idea de que la elaboración de un proyecto en grupo es una cuestión muy complicada y por lo tanto irrealizable.

Al contrario. Debemos ser capaces de construir junto con los miembros un proyecto sencillo, con pocas actividades, pero posibles y que a todos les interese. En ocasiones puede pasar que las metas planteadas sean demasiado ambiciosas. En estos casos tendremos que "bajar un cambio" y proponernos algo posible de lograr al corto o mediano plazo. De esa manera cuando realicemos la evaluación anual veremos con mucha satisfacción que somos capaces de proyectar y además de ejecutar nuestros propios planes. Y por sobre todas las cosas podremos apreciar que nuestro grupo trabaja activamente, no depende tanto del facilitador y, sobre todo, que el fantasma de la desmotivación ha desaparecido.

Depende de nosotros.

¡Esto es una locura!

La importancia de construir una visión



*"Salir de gira para llevarte en vivo el concierto.
Exalta mi vida, cumple con lo que fue mi deseo".
"Ayer deseo hoy realidad", Almafuerde*

¿Visión? ¿De qué estamos hablando?

¿Qué significa para una persona o para un grupo tener una visión? ¿Sirve de algo construirla? ¿Vale la pena trabajar en este tema para armar el plan de trabajo? ¿Para qué se incluye este tema en un libro de dinámica y organización grupal?

Intentaremos dar respuestas a estas preguntas. Hay un dicho popular que nos marca un rumbo en este sentido:

El que no sabe a dónde va, es probable que aparezca en cualquier lado.

Tal como dice el dicho, y para evitar las dispersiones que nos hacen perder tiempo, esfuerzo y dinero, es muy bueno contar con nuestra propia visión. Si ya la tenemos mejor; de lo contrario podemos construirla ahora.

Cuando hablamos de la visión hacemos referencia a una intención interna a la que todos podemos darle forma, ya sea individualmente o con otras personas. Es imaginarnos algo aparentemente muy difícil de alcanzar, con la salvedad de que si lo logramos nos vamos a sentir maravillosamente bien. El solo hecho de evocarla nos produce fuertes emociones.

Entonces, la visión representa una gran ambición para la cual nos vamos a tener que proponer varios objetivos por cumplir. Nuestro deseo de hacerla realidad nos va a proporcionar inspiración, fuerzas, creatividad, voluntad, empeño. Vamos a necesitar de todas estas sensaciones para superar los obstáculos que sin duda se van a presentar en el camino.

Para concretar la visión vamos a contar con un aliado: nuestro cerebro. Debemos alimentarlo de las imágenes, los sonidos y las sensaciones que vamos a tener cuando el sueño se haya cumplido. Si la imaginamos en tiempo presente para nuestro cerebro se potencia y concreta.

Todos podemos construir un sueño, y somos capaces de hacerlo realidad.

Importancia de la visión en un emprendimiento

En los talleres suelo escribir "visión" en la pizarra y pido a los asistentes que cada uno exprese la palabra con la que la asocia. Casi siempre surgen las siguientes:

- Proyecto
- Futuro
- Expectativa
- Planificación
- Esperanza
- Meta
- Objetivo
- Realidad
- Camino
- Ideal
- Sueño
- Enfoque
- Criterio
- ... y muchas otras más.

Las conclusiones de este ejercicio nos indican que detrás de la visión de una empresa o un emprendimiento están todos los aspectos que tienen que ver con un futuro exitoso. Es decir, que la visión automáticamente nos involucra por entero a nosotros y a todos los que dependen de ella. Una visión clara es un excelente punto de partida.

Para entender un poco más el significado de esta palabra veamos casos concretos de la realidad.

Estos sí que fueron visionarios. A lo largo de la historia podemos encontrar gran cantidad de personas que han tenido grandes visiones y que las han cumplido. Cuando en nuestros talleres pido a los participantes que den ejemplos, surgen algunos de los siguientes:

Persona	Visión
San Martín	Libertad a los pueblos de América
Henry Ford	Un automóvil para la familia
Bill Gates	Una computadora en cada casa

Además de estos grandes personajes existen muchos visionarios a nuestro alrededor. Aquellos que soñaron con fundar un club, una sala médica para el barrio, una empresa o un movimiento social. También quienes pensaron y crearon espectáculos artísticos o actividades económicas que benefician a muchas personas. O que crearon su propia empresa. No todos son famosos. Algunos deben ser muy poco conocidos. Seguramente cada uno de nosotros puede hacer su propia lista.

En general, todos estos visionarios tienen algunos aspectos en común. Pensemos juntos.
¿Visionarios o locos?

¿Cómo juzgaría el común de la gente a las ideas de Cristóbal Colón en su época? ¿Encontrar otras tierras al otro lado del océano? ¿Que la tierra era redonda cuando los sabios tenían opiniones tan opuestas?

¿Y San Martín? ¿Cruzar a lomo de mula la Cordillera de los Andes con todo un ejército para librar una serie de batallas en lugares desconocidos?

Hoy vemos estos hechos con naturalidad porque ya pasaron. Seguramente a estos visionarios, en su momento, los trataron de locos o de caprichosos. Muy pocos confiarían en ellos y sus visiones.

¿Cómo hicieron para darse cuenta de que era posible contagiar de entusiasmo a sus seguidores y conseguir la gran cantidad de recursos que necesitaban para intentar llevar a cabo esas proezas?

Entonces, ¿qué tienen en común estos personajes?

Estas personas fueron visionarias. Podemos decir que “construyeron castillos en el aire”, pero con una estructura de cimientos. Partieron de una idea aparentemente irrealizable y luego analizaron si era posible llevarla a cabo con datos concretos de la realidad. Estudiaron todos los detalles, escucharon a quienes tenían la mejor información (navegantes, baqueanos, etc.), y analizaron una y otra vez los datos disponibles; pensaron con detalle qué se necesitaba para lograrlo. Paso a paso. Y una vez que llegaron a la conclusión de que era posible, nada ni nadie detuvo su entusiasmo. Al contrario, fueron capaces de contagiar de euforia a quienes los rodeaban. Su propio convencimiento entusiasmó a los demás. Una convicción basada en información, análisis, estudio, mucha fe y poca o nada de improvisación. Y sobre todo se hicieron dueños de una gran valentía para asumir el riesgo.

“Visión es el arte de ver lo invisible” (Jonathan Swift).

■ Yo, dueño de mi propia visión

Posiblemente muchos de nosotros podemos creer que estos grandes logros son propios de elegidos, de seres humanos con cualidades muy superiores a los demás. Y puede ser que sea así. Pero eso no quita que nosotros podamos construir también nuestra propia visión. Tal vez no cambiemos el rumbo de la historia, pero sí podemos provocar un cambio muy deseable para nosotros mismos y para quienes nos rodean. Solamente tenemos que dedicarle un tiempo a pensar cuáles son nuestros reales deseos. Y pensar en grande. Después habrá tiempo para achicar las aspiraciones en función de las posibilidades. Ahora es momento de dejar volar la imaginación.

¿Estamos en el camino correcto?

Sería muy importante que nos hiciéramos en forma personal las siguientes preguntas:

- ¿Tengo una visión clara de lo que deseo para mí y para los míos en los próximos años?
- El emprendimiento en el que me inicié o que estoy imaginando:
 - ¿Responde a mis más profundos deseos?
 - ¿O simplemente responde a una urgencia? (Por ejemplo: para suplir una momentánea falta de trabajo).
 - ¿O lo estoy llevando adelante "porque es lo único que sé hacer"?
 - ¿Tengo una idea bien clara de cómo quiero que sean las cosas para mis próximos años?

Si alguna de las respuestas nos causa alguna duda... ¡CUIDADO! Tal vez debamos replantearnos las cosas. Puede ser que no tengamos claro a dónde queremos llegar o que nuestro negocio no responde a nuestros anhelos. Seguir insistiendo en estas condiciones implicaría un alto riesgo de fracaso en nuestras intenciones.

También a alguna persona le puede ocurrir que si bien desea iniciar algo por cuenta propia, no tiene claro como buscar y encontrar una actividad que le guste hacer además de servirle como medio de vida.

En estos casos es necesario dedicarse tiempo para uno mismo, dejar volar la imaginación y no detenerse hasta encontrar la idea que realmente nos conmueva y nos provoque grandes deseos de llevarla adelante. Si esto no ocurre hay que seguir buscando y, a la vez, permitirnos encontrarla. Algunos pueden hallarla en cuestión de unos minutos. Otros pueden tardar años, pero lo importante es perseverar. Está en nuestras manos la posibilidad de mejorar nuestro destino.

Este ejercicio también se puede hacer con el grupo y consiste en una buena herramienta para afirmar o corregir su propia visión.

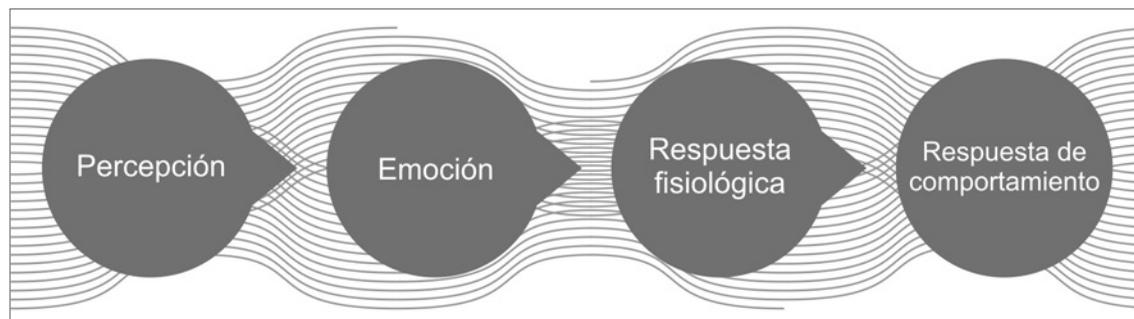
Buscando nuestro propio sueño

Se trata de generar imágenes mentales dotadas de un gran realismo. Esto es lo que hacen los grandes deportistas antes de una competencia. Se ven asimismo llegando a la meta en primer lugar, o ven la pelota dentro de la red. De esta manera se predisponen fuertemente para entrar en acción y hacerlo con gran energía.

Del mismo modo debemos construir la escena donde se vea el sueño ya cumplido, con el mayor grado de detalles posibles. No solo colocaremos imágenes, sino también sonidos, olores, sensaciones táctiles, colores. Es un ejercicio al que se le puede dedicar unos minutos todos los días, de manera de ir perfeccionándolo de a poco. Estoy seguro de que a muchos

les va a parecer algo raro. Reconozco que es así sobre todo porque en general no tenemos la costumbre de dedicar tiempo a pensar en nosotros mismos. El desafío es llegar a disfrutar de esa escena que nos estamos imaginando de manera que aparezcan emociones y cuanto más fuertes mejor.

Esta posibilidad de concretar visiones responde a un mecanismo que se activa en nuestro cerebro y que sigue la siguiente secuencia:



Este proceso se puede explicar así: percibimos estímulos a través de nuestros sentidos. Estos disparadores pueden ser reales (un dibujo, una película, una canción, una caricia) o imaginarios. En la medida en que nos sentimos involucrados fuertemente con ellos nos van a surgir emociones que van a predisponer a nuestro cuerpo en resonancia con nuestras percepciones. Por ejemplo, si estamos viendo una pelea de box (percepción) y estamos simpatizando con uno de los boxeadores (emoción), seguramente nuestro cuerpo se va a tensionar e intuitivamente tenderemos a largar trompadas o esquivar golpes como si estuviéramos en el ring. Esta es la respuesta fisiológica que surge por la emoción que sentimos. Si esta secuencia se repite una y otra vez y la llevamos a distintos ámbitos de nuestra vida terminaremos adoptando un cambio en el comportamiento. Por ejemplo, puede ser que nuestra afición por las peleas de box se vaya haciendo cada vez más fuerte, y entonces queremos hacer algo más que ver peleas de box por televisión. Entonces nos acercamos a un gimnasio, vemos entrenamientos, y tal vez se nos dé por aprender a practicar el deporte. Es posible que luego de un tiempo nos encontremos en un ring protagonizando una pelea. Más allá de como resulte este camino iniciado, lo cierto es que existió un cambio de comportamiento gracias a la emoción que se generó por un estímulo determinado.

Voy a poner como ejemplo una visión que construí en el plano personal. Desde chico soy un apasionado por la música, especialmente del rock. Tenía una deuda conmigo mismo: formar parte de una banda y ser considerado un rockero. Pero tenía 50 años y esto no había ocurrido. Yo mismo había priorizado el trabajo y otras actividades. Esa situación no me conformaba del todo, razón por la cual empecé a pensar en tocar en una banda. Imaginé día tras día que estaba en un escenario. Podía ver los reflectores que lo iluminaban. Yo estaba al centro y adelante tocando la guitarra y cantando. A un costado estaba ubicado el bajista. Muy cerca de mí relucían los brillos metálicos de la batería cuyos tambores eran rojos nacarados. Evocar esta imagen me provocaba una emoción muy grande, casi hasta las lágrimas. Una noche, en una guitarreada, alguien puso una guitarra en mis manos y a pesar del miedo y de la falta de práctica canté algunas canciones. Fui ovacionado. Esto me provocó una gran sorpresa y además una fuerte emoción que me llevó a practicar a solas en mi casa. Poco a poco retomé la guitarra criolla y me encontré ensayando algunos temas y sacando otros nuevos. Empecé a tocar y cantar en los asados y reuniones con amigos. Des-

pués me compré una guitarra eléctrica. Dejé de cantar en el coro en que participaba para tener más tiempo para ensayar. Hasta me animé a vestir algún pantalón y remera negros.

Y casi sin querer un día llegó la oferta. Me llamaron para formar parte de una banda de rock. Por supuesto que acepté sin hacer muchas preguntas. Comencé a adaptarme a mis nuevos compañeros y después de bastante trabajo llegaron las presentaciones. El sueño se había hecho realidad. Todo lo que había imaginado se cumplió. Estaba tocando en una banda y además era considerado un rockero. Es más, hoy, pasados unos cuantos años, tengo esa reputación y sigo tocando música.

Creo que lo que acabo de contar es un claro ejemplo del proceso y la secuencia que mostramos más arriba con un gráfico: como el cerebro responde a nuestras percepciones con respuestas fisiológicas y comportamientos concretos. Además, con el ejemplo se pone de manifiesto que no hay misterios. Simplemente es arrancar construyendo una imagen lo más clara posible de lo que queremos lograr. Es un ejercicio con el cual no se arriesga absolutamente nada y a partir del cual se descubren un montón de capacidades internas que hacen que aprovechemos las oportunidades que nos da la vida. Solo hace falta intentarlo.

Proceso de construcción de la visión

Consiste en una serie sencilla de pasos para modelar una situación deseada que nos motive intensamente y a la vez consideremos los aspectos de la realidad que pueden hacerla posible. ¿Se animan a alternar entre construir castillos en el aire y asegurarnos de ponerle cimientos reales?

Primer paso: el viaje fantástico

Este es un método muy sencillo que nos va a permitir razonar y analizar cuidadosamente nuestra situación a futuro. Por lo tanto, nos puede ayudar a encontrar nuestra propia visión.

Consiste en darnos un tiempo para pensar, a solas, en un ambiente lo más agradable posible, sin apuro y poniéndonos lo más cómodos que podamos. Elijamos un momento del día o de noche en que no tengamos muchas distracciones.

Una vez que logramos este estado tratamos de realizar un viaje imaginario a nuestro futuro, por ejemplo dentro de unos cinco años. Tratamos de respondernos a la siguiente pregunta:

¿Cómo quiero estar dentro de cinco años?

Se puede trabajar con esta técnica para darle forma a un anhelo personal:

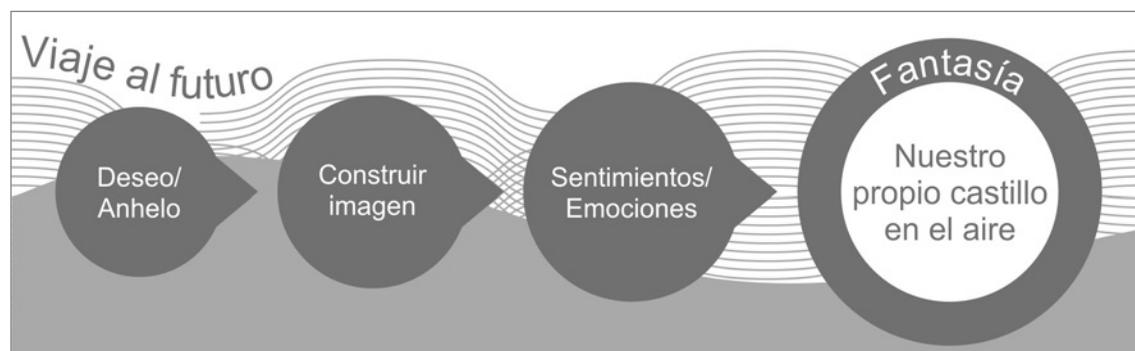
- Iniciar nuestro propio emprendimiento.
- Tener un techo propio.
- Camioneta/auto nuevo.
- Conseguir el trabajo que deseamos.
- Realizar un viaje.
- Lograr una meta profesional importante
- ... y todas las que nos podamos imaginar.

Podemos hacerlo en nuestra imaginación. Pero es mucho más contundente si diseñamos un dibujo. También podemos escribirlo en un párrafo. Otra forma es pegando fotografías

y escribiendo frases sobre un papel afiche o similar. También se puede hacer en la computadora editando una o más fotografías. Cada uno elegirá que es lo más cómodo o más inspirador para realizar el trabajo.

Lo más importante es que debe incluir la mayor cantidad de detalles: objetos, personas, lugares, sonidos, colores, sensaciones, olores. Es por eso que este es un proceso que se inicia un día, pero que puede tener la continuidad que nosotros queramos darle. ¿Cómo introducir sonidos? Las imágenes nos suelen producir también sensaciones auditivas internas como una determinada música, el sonido del agua o los árboles agitándose con el viento, el canto de los pájaros, etc. Es como si lo escucháramos mentalmente sin la necesidad de ningún reproductor externo. Con eso basta. Asimismo, mientras trabajamos podemos poner una música de fondo (yo escucho "El Lado Oscuro de la Luna" de Pink Floyd). Agregar algún aroma agradable en el ambiente, vestir una prenda que nos haga sentir muy cómodos puede ayudar a encontrar el clímax adecuado para crear nuestra propia visualización.

En esta etapa la condición primordial es volar alto, muy alto, lo más que se pueda. Hay que cerrarle la puerta al boicoteador interno que todos tenemos. Aquel que nos dice: "vos estás loco", "esto es imposible", "estás pensando estupideces", o frases por el estilo. No olvidemos que estamos creando castillos en el aire y hay que dejar que la imaginación se despliegue con toda su magnitud. Igual que un chico cuando juega: profundamente concentrado, habla solo, hace gestos. Actúa como si nada ni nadie hubiera a su alrededor. Su creatividad está en pleno funcionamiento. Así es como deberíamos trabajar en esta etapa.

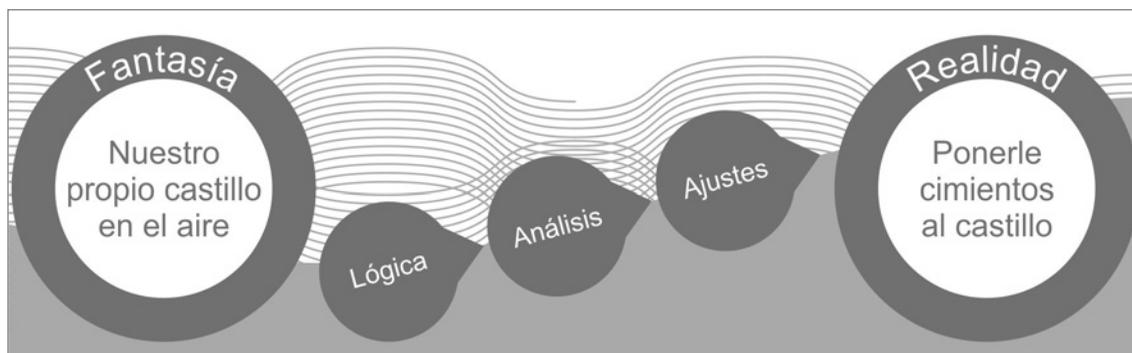


Debido a que este es un viaje imaginario, seguramente tiene algunos aspectos que quizás sea necesario "bajar a tierra". Nuestra siguiente tarea será tratar de atar la idea a la realidad sin que pierda ese toque de idealismo que nos entusiasma.

Segundo paso: análisis

Pongámosle un toque de cordura.

Ahora realizaremos el proceso inverso. Tomando la idea generada en el primer paso del viaje fantástico le iremos aplicando la lógica para descubrir dónde pueden estar los puntos flojos. Realizaremos un análisis para tener en cuenta los aspectos positivos, negativos, interesantes, o las oportunidades y los riesgos a los que nos vamos a tener que enfrentar. Es importante reconocer los recursos de los que ya disponemos y aquellos que nos faltan. Decidir quiénes son las personas que nos podrán ayudar y de qué manera. Con toda esta información sacaremos las primeras conclusiones acerca de la viabilidad de nuestra visión.



Tal vez tengamos que hacer algunos pocos ajustes, o reformas importantes, o si es necesario cambiar de idea.

En todo caso este proceso es saludable porque nos va a obligar a hacer correcciones que si no tenemos en cuenta nos pueden llevar a cometer errores con todas las consecuencias que puede acarrear: desmotivación, pérdida de confianza en uno mismo, tiempo, dinero.

Una herramienta para hacer este análisis puede ser el FODA. Es bastante utilizada y considera los siguientes aspectos:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

Tanto las fortalezas como las debilidades tienen que ver con nuestro propio potencial interno, ya sea personal o del grupo. En cambio las oportunidades y amenazas son externas. Se refieren a cómo puede responder el entorno a nuestra idea y de qué manera nos veremos beneficiados o perjudicados. Como toda dinámica, el FODA tiene su método de aplicación con suficiente bibliografía que explica claramente como llevarla adelante. También hay otras herramientas de diagnóstico que son alternativas y ayudan a sacar buenas conclusiones. En el Capítulo 12: Payasadas pero no tanto, correspondiente a dinámicas grupales se mencionan algunas de ellas.

El resultado de este paso consiste en una serie de conclusiones que nos sirvan para pasar a la etapa siguiente.

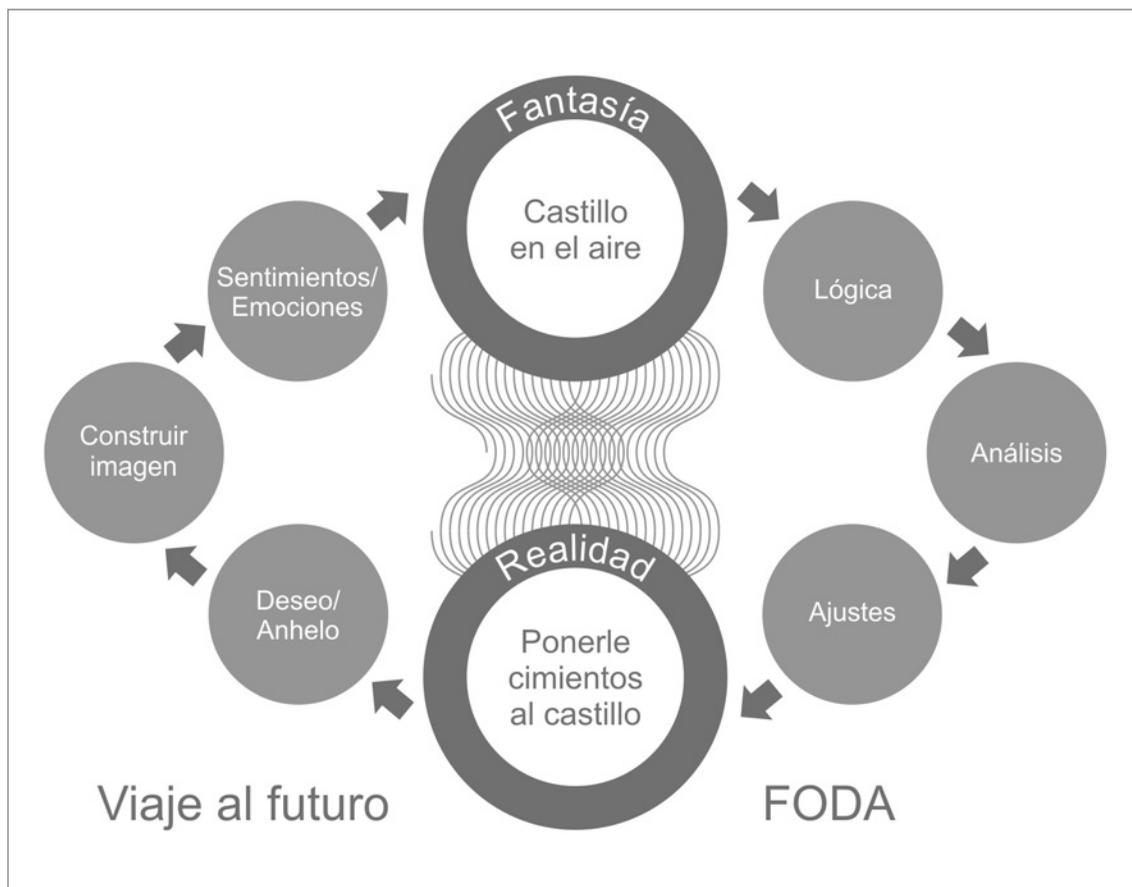
Tercer paso: ajuste de la visión

Ya le hemos puesto los cimientos al castillo. Sin embargo, en este momento pueden ocurrir algunas de las siguientes situaciones:

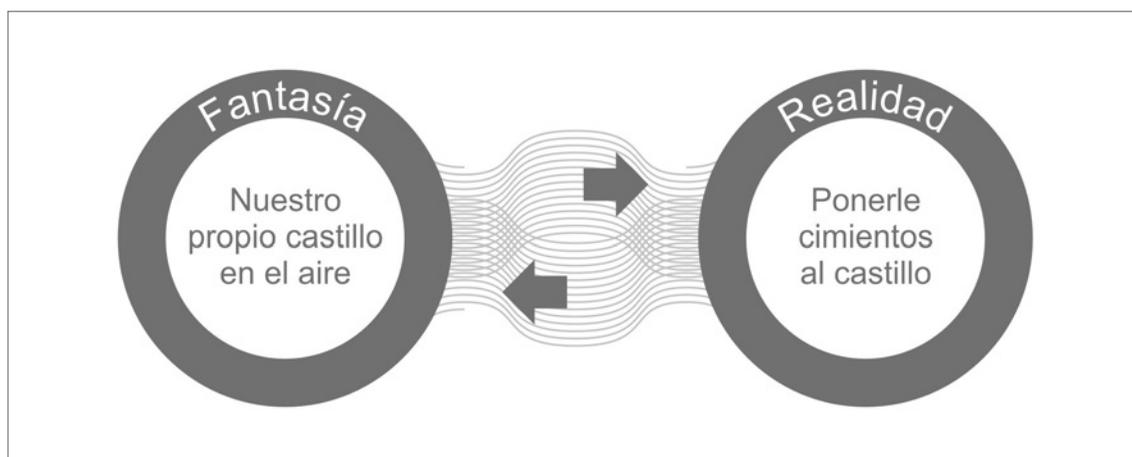
- “Los cimientos son muy pesados”. Es decir, que el análisis es tan crítico que impide que el castillo se mantenga en el aire. Dicho en otras palabras, luego del análisis nos damos cuenta de que volvemos a intentar más de lo mismo y esto no nos reconforta o entusiasma.
- Necesitamos hacer unos ajustes. De nuestra reflexión lógica surge que tenemos que revisar la idea para evitar resultados indeseables. Nos resulta muy motivadora, pero tiene algunos puntos flojos.
- “El castillo vuela tanto que no hay cimientos que lo aguanten”. La idea es tan loca que no hay análisis que la resista. Nos entusiasma mucho, pero está muy lejana a la realidad.

En cualquiera de estos casos va a ser necesario volver a revisar nuestra visión. Esta vez teniendo en cuenta las conclusiones que hemos sacado. De esta manera someteremos nuevamente la idea al estudio de posibilidades y así sucesivamente hasta que obtengamos la visión lo más ajustada posible.

En esta parte estamos rearmando, acomodando y puliendo nuestra visión. La vamos haciendo cada vez más posible. Por lo tanto recorreremos siempre en el mismo sentido el siguiente ciclo:



En definitiva, el gráfico resumido que representa este proceso sería:



Esta etapa culmina cuando obtenemos nuestra visión ajustada producto de una buena combinación de imaginación, creatividad y un buen análisis lógico. Nos damos cuenta porque cada vez que la miramos o evocamos nos produce una fuerte emoción y reales ganas de conseguirla. Sabemos que surgirán dificultades, se cometerán errores y hay mucho trabajo por delante. Pero estamos dispuestos a hacer todo lo necesario para hacerla realidad. Y nada ni nadie nos va a apartar de nuestro camino.

Cuarto paso: evocar la visión con frecuencia. Vivirla como si fuera real.

Ahora sí, ya tenemos nuestra visión. La podemos plasmar de alguna de las siguientes formas:

- Dibujo en papel afiche o similar.
- Construcción mixta en afiche con dibujos y fotografías.
- Banner impreso.
- Texto escrito en cuaderno u hoja de papel.
- Fondo de escritorio en nuestra PC.
- Grabación del texto con o sin fondo musical.
- Video editado.
- Logo que resuma la idea.
- Eslogan.
- Combinación de los anteriores.
- Otros.

Ya sabemos que el hecho de encontrarnos con nuestra visión nos producirá efectos estimulantes y nos enfocará hacia ella. Ahora hace falta asegurarnos de que nos vamos a topa muy seguido con la visión. Por eso una persona que trabaja todos los días con la computadora puede elegir el fondo de escritorio para tenerla. Alguien que tiene el perfil muy auditivo puede utilizar la grabación, pero debe asegurarse de escucharla, y si es posible todos los días. En el caso de un afiche debería estar en un lugar visible del ámbito de trabajo, ya sea la oficina, la cocina o el tractor. Si es un texto, tendría que estar, por ejemplo, en un lugar estratégico de la agenda. Cuando repetimos nuestra visión ayudamos a que nuestro cerebro actúe en función de lo que queremos.

En la medida en que percibamos nuestra visión, poco a poco sentiremos como que la estamos viviendo realmente. Vamos a comprobar como se va cumpliendo la secuencia: percepción/emoción/respuesta fisiológica/comportamiento. Esto se logra con el ejercicio reiterado.

Tenemos que tener en cuenta que esto no es un rito. Tampoco una extravagancia ni una superficialidad. Con este ejercicio estamos programando nuestro cerebro para que encamine nuestros actos hacia lo que realmente deseamos. Nos vamos a predisponer a realizar acciones que nos acerquen a nuestro sueño. Estaremos muy atentos para aprovechar las oportunidades que se nos ofrecen a diario y que muchas veces las dejamos pasar porque estamos distraídos. Estaremos dispuestos a perseverar sin importarnos los riesgos o los impedimentos que esto implica. Si esto nos pasa, entonces vamos por el camino correcto. Todo lo demás se irá dando por añadidura. Las ayudas de afuera vienen muy bien solo cuando sabemos perfectamente qué hacer con ellas. Con una buena visión iremos capitalizando cada una de las oportunidades que se nos presenten.

Trabajando la visión en el grupo

He conocido unos pocos grupos que tienen una visión trabajada y consensuada por sus mismos integrantes. La gran mayoría avanza en función de objetivos a corto o mediano plazo. Tal vez esa sea una de las razones de tantos fracasos en los intentos por mantener la cohesión y la sostenibilidad en el tiempo.

Es que un grupo que tiene su propia visión siempre va a tener claro el rumbo. Y en momentos de incertidumbre, que siempre los hay, el hecho de repasarla hace que se retome el enfoque hacia nuevos objetivos para retomar la tarea. Prácticamente todo lo comentado en este capítulo vale para aplicarlo en este ámbito.

Lo que puede complicar un poco la situación es que se debe pasar de lo personal a la construcción conjunta. Y en este proceso es donde algunos tienen que ceder para que el conjunto tenga su propia identidad. Seguramente costará un poco más de trabajo elaborar la visión. Sin embargo, una vez lograda, dará mucha solidez al grupo de tal manera que por más que algún miembro se aleje, los demás tendrán muy claro cómo seguir y qué ajustes realizar.

La visión es el faro del grupo.

Por esta razón, todos deben participar en este trabajo de construcción de la visión. La falta de uno o más integrantes debería motivar la suspensión del encuentro. Porque las conclusiones que se saquen van a ser tenidas en cuenta y mantenidas por un lapso de unos cinco años o más, salvo que por unanimidad se decida otra cosa.

La estrategia consiste en construir la visión grupal a partir del real sentir y entender de cada uno de los individuos. Para esto se deben seguir los mismos cuatro pasos detallados anteriormente. Durante este proceso se debe facilitar, motivar y registrar la participación de todos, aun de aquellos que les cuesta un poco más hablar. El desafío del coordinador consiste en acompañar al grupo para que elabore y acuerde un mensaje lo suficientemente motivante como para que todos se sientan altamente involucrados. Se debe realizar en un tiempo breve para evitar la dispersión que provoca el hecho de tratar estos temas que en cierta medida son abstractos. Haciendo una prolija planificación, no debería llevar más de dos o tres reuniones.

Voy a comentar algunas ideas para implementar los cuatro pasos llevados al ámbito grupal.

Primer paso: el viaje fantástico

- Construir una imagen primero de a dos o tres personas y luego consensuar en plenario una para todos.
- Otra alternativa sería elaborar un eslogan que identifique a la visión del grupo. Algunos ejemplos:
 - "Sembrando por el país" que correspondería a un grupo de pequeños productores que compra un equipo de maquinarias en conjunto para realizar laboreos a terceros.
 - "Cada lugar, un sueño" puede corresponder a un grupo de emprendedores turísticos que aspira a mejorar sus servicios.
 - "Nuestra miel endulzando París" sería para apicultores que tienen la visión de llegar a exportar su producto con su marca.

- Diseñar y hacer una calco con un logo que identifique la visión.
- Cualquiera que sea la forma en que decidamos trabajar, es importante que la consigna sea muy clara y que motive. La tenemos que poner a la vista de todos. Lo más aconsejable es escribirla en la pizarra y anotar los aportes de todos.
 - Ejemplo de una consigna compuesta por varias preguntas:
 - ¿Cómo vamos a estar como grupo dentro de 5 años?
 - ¿Cuál va a ser la tarea de cada uno?
 - ¿Qué vehículos manejaremos?
 - ¿Cómo serán nuestras instalaciones?
 - ¿Qué venderemos?
 - ¿Podremos salir de vacaciones? ¿A dónde?
 - ¿Qué dirán nuestra comunidad, nuestros clientes o nuestros proveedores, de nosotros?
- Recordar que hay que estimular la fantasía y la creatividad para que los integrantes construyan su propio "castillo en el aire". En estos momentos hay que evitar todo tipo de crítica hacia las ideas que surjan. En los pasos siguientes habrá tiempo y espacio para eso. Apuntar a la visión de máxima que todos puedan acordar.

Hay que esforzarse por facilitar la participación de todos, por eso trabajar de a pares viene muy bien en esta etapa.

Insisto en la importancia de crear imágenes. El hecho de dibujar estimula nuestra imaginación y nos predispone mucho más a trabajar creativamente. Reconozco que hay muchas personas a las que les cuesta pensar en abstracto. Generalmente esto ocurre porque su quehacer diario los ha alejado de esta forma de trabajar. Si tenemos la habilidad suficiente como para alentar a que lo hagan, vamos a descubrir que todo el mundo puede dibujar y pensar creativamente. Al fin y al cabo cuando somos chicos lo hacemos todo el tiempo. Y ahora que somos grandes, ¿perdimos esa capacidad? De ninguna manera. Está oculta, pero intacta. Vale la pena intentarlo.

Segundo paso: análisis

El resultado de esta etapa es que el grupo pueda acordar los ajustes y bajar a tierra las ideas surgidas anteriormente. Lo peor que se puede hacer es trabajarlo sin metodología porque aquí sí es donde surgen las críticas, y si no se tiene cuidado, se puede confundir el juicio a las ideas con el juicio a las personas. Situación que en general puede traer conflictos.

Hay mucha bibliografía sobre dinámicas de grupo que podemos consultar para aplicar en este momento. Como comenté anteriormente, la elaboración del FODA grupal va a aportar los elementos suficientes. Algunos libros que se pueden consultar son:

- Manual de técnicas de dinámica de grupo, de sensibilización y lúdico – pedagógicas, Celso Antunes, Editorial Lumen, año 1999.
- Manual de dinámica de grupos, Jack R. Gibb, Lumen Hvmanitas, año 2000.
- Ejercicios prácticos de dinámica de grupo 1 y 2, Silvino José Fritzen, Ediciones Lumen, año 1998.
- Dinámicas de grupos, Miguel Caviedes, Ediciones Paulinas, año 1985.

Tercer paso: ajuste de la visión

Se me ocurren dos maneras de realizar el ajuste:

- Una sería que el coordinador se lleve el producto de los encuentros anteriores y realice un trabajo de oficina agrupando las ideas por temas, buscando similitudes y diferencias. Sobre la base de ello se puede elaborar una serie de ajustes que luego se propondrán en un debate próximo.
- Otra forma es realizar la misma tarea, pero junto con el grupo, lo cual va a implicar más tiempo de trabajo grupal. Tiene la ventaja de la elaboración de sus propios integrantes.

En este paso se busca modificar, reducir, ampliar, cambiar y pulir las principales ideas de manera de obtener la visión final del grupo. Es la que va a regir la dinámica por cinco o más años.

Tener cuidado con las palabras y metáforas que incluyamos en la visión, deben ser enunciadas en positivo. Nuestro cerebro no registra el negativo. De manera que por ejemplo si decimos: "No pasar", o "Prohibido pasar", inconscientemente va a haber un mecanismo que nos mueva a hacerlo. Estas tendencias normalmente las podemos controlar por la acción del consciente. Pero no siempre. Esto explica muchos comportamientos de quienes rompen las reglas sin tener razones aparentes para hacerlo.

Una visión que incluye un componente negativo:

"Producimos manzanas sin tóxicos ni venenos".

Debería ser enunciada con una frase parecida a esta:

"Producimos manzanas orgánicas y saludables".

Si recordamos los conceptos enunciados con respecto a la secuencia: percepción – emociones – respuesta fisiológica – comportamiento, tenemos que destacar que la visión obtenida por el grupo debe ser muy inspiradora, además de lo suficientemente fuerte como para provocar un clima grupal de entusiasmo y motivación. El grupo debe registrar si la evocación de su propia visión genera entusiasmo, risas, bromas, o esperanzas en sus integrantes. Si es así, estamos en el camino correcto. De lo contrario deberemos hacer un pequeño esfuerzo y reconstruirla para que provoque el efecto deseado.

Cuarto paso: evocar la visión con frecuencia. Vivirla como si fuera real

La estrategia para seguir es que todos los integrantes tengan bien en claro cuál es la visión para la que trabaja el grupo y, además, reforzarla con frecuencia para grabarla en la mente de cada uno de ellos. Por ejemplo, los jugadores de un equipo de fútbol persisten en tener una idea contundente: ganar el campeonato.

Algunas ideas

- Recordar al comienzo de cada reunión cuál es la visión a la que apunta el grupo y por la cual se está trabajando día tras día, encuentro tras encuentro.
- Si se logró armar una imagen o un logo, sería muy bueno tener un afiche o un banner colocado en un lugar visible cuando el grupo se encuentra.
- Una calco colocada en vehículos, oficinas, lugares comunes, carpetas y agendas. Todo esto ayuda a los fines propuestos.

- En el caso de un eslogan hay que hacerlo visible de la misma manera que a una calco. Es bueno lograr que todos lo sepan de memoria y utilizarlo como el lema del grupo.

■ Esto es raro, pero de fundamental importancia

Hay muchas empresas importantes que poseen su propia visión y se encargan de que todos sus empleados la conozcan y trabajen en función de ella. Por supuesto que sacan gran provecho de esto.

¿Cuál podrá ser la causa de que a pesar de haber tantos grupos de todo tipo y en distintos ámbitos no se trabaja la visión? Personalmente creo que pasa en gran parte por el desconocimiento de los coordinadores acerca de como trabajarla, así como el temor al ridículo. En general, cuando no estamos familiarizados con una herramienta lo primero que hacemos es dejarla de lado. O utilizarla para otros fines y no para lo que fue diseñada. Hago referencias más amplias con respecto a este tema en el capítulo correspondiente a dinámicas de grupo (Payasadas pero no tanto). Esta presentación es un intento de hacer conocer las herramientas para construir la visión y, además, brindar elementos para poder elaborar el propio sueño y el del grupo. Únicamente poniéndose a trabajar se puede aprender a utilizar estas estrategias. Al principio se cometerán errores y de a poco se irá perfeccionando la metodología. Es necesario animarse y hacerlo.

Recomendamos ser muy cuidadosos en la preparación y planificación de las reuniones de manera que en poco tiempo se logre el objetivo con una alta participación y gran interés por parte de todos. Es mejor planificar pocos encuentros, pero contundentes. Esta tarea es tanto o más importante que la de coordinar las reuniones. La visión es un instrumento esencial para que un grupo esté motivado en forma continua hasta cumplir con lo que desea. No habrá que buscar excusas para juntarse ni hacer talleres de motivación. Con una visión grupal clara los participantes trabajarán con ganas y se animarán entre ellos mismos.

¡Allá vamos!

Buscando los objetivos del grupo



*"Vas aquí, vas allá, pero nunca te encontrarás, al escaparte.
No hay fuerza alrededor, no hay pociones para el amor, ¿dónde estás?, ¿dónde voy?"*
"Seminare", Charly García

Relación entre la visión y los objetivos

Si el grupo llega a definir su visión, entonces los objetivos surgen mucho más fácilmente. Una vez definidos, los objetivos tienen que poder cumplirse en períodos cortos (meses, un año o dos), además de contribuir al logro de la visión que es muy amplia. Vamos a poner un ejemplo.

Supongamos que se trata de un grupo de productores ganaderos que individualmente necesitan mejorar su organización interna y la gestión de sus establecimientos:

- Visión: "Tenemos una cabaña propia con animales de raza y vendemos genética al mundo". Entonces algunos objetivos que pueden contribuir a cumplir este anhelo serían:
 - Mejorar la producción ganadera de todos los establecimientos.
 - Producir un ahorro anual de "x" pesos por miembro de manera de poder invertir en el emprendimiento en común.
 - Lograr quedarse con los mejores animales para armar la base del futuro plantel de la cabaña.
 - Obtener los conocimientos necesarios para inscribir y gestionar la cabaña.
 - Otros.

Como vemos, si tenemos clara la visión, es mucho más fácil enfocarse en los objetivos. Sin embargo, la mayoría de los grupos que conocí y conozco no tienen elaborado su propio sueño común. A pesar de esto igualmente pueden trabajar sus objetivos aunque cueste un poco más de trabajo y carezcan de ese gran elemento motivador.

La visión es un propósito muy ambicioso y a largo plazo.

Los objetivos se proyectan a corto o mediano plazo y contribuyen al logro de la visión.

Un grupo exitoso es aquel que fija sus objetivos comunes y llega a cumplirlos

Es muy importante que todos los integrantes compartan sus aspiraciones a corto y mediano plazo. Para que esto suceda se debe trabajar en la formulación de los objetivos durante las reuniones dedicándole tiempo y esfuerzo por parte del promotor o facilitador y de cada uno de los miembros.

Si bien es una tarea ardua, es de vital importancia encontrar y consensuar los objetivos comunes pues son numerosos los casos de grupos que se disuelven por no encontrar un sentido para mantenerse trabajando juntos.

Esta parte de la tarea grupal está muy relacionada al período de formación. Antes de convocar a futuros integrantes se debe tener una idea del "para qué" nos conformamos como grupo y recién después invitar a participar. En función de esta primera premisa es que se deben seleccionar a los candidatos analizando previamente cada uno de los casos.

Un ejemplo contrario son algunos grupos de productores rurales formados por miembros muy dispares: un criador de vacas, un tambero, un contratista agrícola, y tres o cuatro explotaciones agrícolas ganaderas cuyos propietarios tenían edades y aspiraciones muy distintas entre sí. Todos estos casos terminaron en la disolución luego de muchos esfuerzos por parte de los integrantes y de los profesionales que intentamos ayudarlos. Uno de los

principales motivos fue la imposibilidad de encontrar objetivos que pudieran ser compartidos por todos. Durante el primer año todo anduvo bien por la novedad de conocer los distintos establecimientos y de "hacerse amigos". Pero cuando esta situación empezó a repetirse comenzaron los problemas y uno de los principales objetivos era juntarse para comer el asado. No pasó mucho tiempo hasta que la famosa "desmotivación" empezó a aparecer en algunos integrantes. La asistencia disminuyó y esto trajo como consecuencia malestares entre ellos ("yo fui a todas las reuniones y a la mía vinieron solamente tres personas"). De este estado a la disolución queda muy poca distancia.

Estas historias nos dejan una enseñanza: evitar "juntar" personas para formar un grupo. El foco debe estar puesto en detectar posibles problemas generales para buscar soluciones comunes. Luego si podemos convocar a las personas que pueden tener el perfil para trabajar sobre estos temas. Esto no asegura el éxito, pero reduce mucho las posibilidades de equivocarnos.

El diagnóstico inicial

Los objetivos surgen a partir de las verdaderas necesidades o aspiraciones de los individuos. Es por eso que conviene que cada uno de los integrantes exprese cuáles son sus expectativas con respecto a lo que pretende del grupo. Es muy importante que todos conozcan la opinión del resto para evitar supuestos, prejuicios y malos entendidos. Para que este trabajo sea productivo es estrictamente necesario que se organice una reunión a tal efecto y que en lo posible no falte ningún miembro del grupo para que todas las opiniones puedan ser escuchadas.

Este tipo de encuentros suelen ser poco atractivos en un principio, pero con una buena preparación y matizando con alguna dinámica divertida terminarán siendo un éxito. Previamente, los integrantes deben saber que se van a tomar decisiones importantes y que su ausencia puede entorpecer el futuro trabajo en conjunto.

Además, el promotor/asesor/facilitador también debe rescatar "lo que no se dice", lo cual que es esencial para esta primera etapa. Esto surge de las visitas individuales y de las declaraciones que se realizan en la misma reunión. De esta manera podrán surgir las necesidades "no sentidas" por cada uno de los miembros.

Ejemplo:

Un grupo de mujeres que fabrican ropa en forma artesanal decidieron alquilar un local y vender sus productos al público. Elaboraron costos de producción, calcularon cuánto tienen que vender para obtener una buena ganancia y discutieron cómo organizar el trabajo. La facilitadora del grupo, atenta al proceso, de todas y cada una de las integrantes, entonces hace una pregunta: "¿pensaron quién va a facturar? Porque la gente les va a pedir boleta".

Seguidamente hubo un silencio generalizado. Con el entusiasmo no se habían dado cuenta de hablar de este punto que tiene mucha importancia por la organización jurídica que implica, impuestos, costos adicionales y el resultado económico en general.

Con este caso se pone de manifiesto como un promotor/facilitador descubre aspectos importantes que pueden no surgir en una reunión.

Sumado a esto se debe realizar un diagnóstico lo más completo posible de cada uno de los casos. Declaraciones del productor y sus familiares, informes de producción, económi-

cos y comerciales pueden ayudar en tal sentido. Cuando no existe ninguna información, la sistematización de las declaraciones de los interesados y un poder de observación muy agudo puede significar un buen comienzo.

El desafío del promotor/facilitador es ayudar a que el grupo encuentre sus propios objetivos. Hay metodología que permite reunir las opiniones de muchas personas y ordenarla en poco tiempo de manera que esta información pueda ser analizada y sacar conclusiones en grupo. Nunca se debe suponer o interpretar la opinión de otras personas. En su lugar lo que se debe hacer es preguntar:

Ejemplo:

- Coordinador: "Roberto, por la forma en que opinás, pareciera que estás disconforme con la compra del equipo. ¿Es así?"
- Roberto: " Yo estoy de acuerdo, pero tengo una duda".
- Coordinador: "¿Podés contarnos cuál es?"
- Roberto: "Si. ¿Qué pasaría si alguien no puede pagar una cuota?"
- Coordinador: "Es una pregunta muy pertinente. Propongo que tratemos este tema".

Como podemos apreciar en este caso, el coordinador detectó una inquietud de Roberto que no había manifestado claramente. El hecho de preguntar posibilitó que el grupo trate un tema importante que no se había aclarado previamente.

Secuencia de pasos para establecer objetivos comunes

A continuación describiré un método para trabajar con el grupo. Seguramente hay más alternativas. Cada uno elegirá aquella con la cual se sienta más cómodo para llevarla adelante.

El punto de partida de esta etapa consiste en obtener los objetivos individuales. Recordemos que a esta altura el grupo ya cuenta con su visión conjunta. Ya sea en los comienzos del grupo como cuando se comienza un nuevo año, o una nueva etapa, cada uno de los integrantes tiene expectativas de que es lo que puede lograr con el grupo que no tienen por que coincidir con las de sus compañeros. En un grupo todo aquello que no se dice da lugar a supuestos que constituyen la puerta de entrada a los malos entendidos. Por esto es necesario hacer este trabajo al comienzo de cada proceso facilitando que todos se expresen en libertad, pero con respeto hacia los demás.

Para esta situación inicial es bueno usar tarjetas para que cada uno pueda escribir sus ideas. El hecho de hacerlo así tiene unos cuantos efectos beneficiosos:

- Dicen que a las palabras se las lleva el viento, por lo tanto todo lo que se escribe, y si se guarda, sirve como documento. Esto evita tener que discutir varias veces el mismo tema y además nadie puede decir "yo no escribí eso" pues está hecho con su puño y letra.
- Cuando las frases escritas son puestas a la vista de todos, nos muestra un mapa de las opiniones del grupo. Hace un efecto visual importante y se trabaja con mayor eficacia que intentando recordar algo que se dijo anteriormente.
- Las personas se sienten tenidas en cuenta cuando ven reflejadas sus opiniones a consideración de todos. Especialmente aquellas que tienen más dificultades para expresarse oralmente.
- Al usar tarjetas se posibilita que opinen los más tímidos y favorecemos que surjan opiniones o ideas que de otra manera tal vez no se expresen. La mayoría de las personas que tienen estas características prefieren escribir a hablar.

- El hecho de escribir o dibujar produce un efecto en nuestro cerebro que nos permite aclarar ideas, fijar conceptos, corregir pensamientos incongruentes, sintetizar inquietudes.
- Permite obtener la opinión de muchas personas al mismo tiempo.

Ahora sí vamos a puntualizar la técnica de las tarjetas. Su objetivo, como ya mencioné, es obtener la mayor cantidad de aportes individuales con respecto a los objetivos personales de los integrantes del grupo.

Materiales necesarios:

- Tarjetas.
- Marcadores.
- Cinta de pegar.
- Espacio suficientemente grande para pegar todas las tarjetas.
- Rotafolio y papel afiche.

Procedimiento

1. Explicación para el trabajo

Se pide a los participantes responder a una consigna que puede ser alguna de las que figuran a continuación:

- Para qué vengo al grupo.
- Qué necesito del grupo.
- Qué quiero lograr junto con mis compañeros.

Así como estas preguntas o frases pueden haber muchas más como consignas de la tarea que tienen que ser elaboradas previamente con tiempo y dedicación necesarios. La consigna debe ser corta, concisa y bien entendible. Es bueno que quede expuesta a la vista de todos y que sea de buen tamaño.

A continuación se explica qué es lo que cada uno debe hacer para responder a la o a las consignas:

- Esta primera etapa es para rescatar los objetivos individuales.
- Cada persona recibirá una o más tarjetas para escribir la respuesta a la consigna.
- Se deberá escribir una sola idea por tarjeta. En el caso de que alguien no sepa o no pueda escribir, el coordinador o un asistente le facilitará la tarea.
- Letra bien grande.
- Pocas palabras.
- Es trabajo personal. Por lo tanto se deben evitar las conversaciones.
- Puede haber más de una tarjeta por persona.
- Una vez escrita una tarjeta se la entregará al facilitador.

Tiene que quedar muy claro que cada uno puede tener diversas aspiraciones personales, pero el grupo va a trabajar para apuntar a aquellas que le son pertinentes. Por eso es conveniente acotar los objetivos individuales. Para ello, en la explicación, es conveniente dar ejemplos como los que siguen.

Ejemplo 1: Pedro pretende recibirse de ingeniero agrónomo. Aquí el grupo de productores lo puede ayudar sumándole la experiencia que da el intercambio con los otros

integrantes o charlas técnicas. Pero no cabe duda de que para cumplir con este objetivo deberá romperse el “trasero” estudiando, no hay otra.

Ejemplo 2: Yo puedo aspirar a viajar a Italia con mi señora. En ese sentido el grupo me puede ayudar indirectamente si es que uno de los objetivos consensuados es aumentar los ingresos de los integrantes. Entonces se supone que si en el futuro puedo aumentar mis ingresos gracias al trabajo grupal, entonces voy a poder tener recursos extras para poder hacer el viaje.

Ejemplo 3: Marcelo quiere instalar una planta de alimentos balanceados con el grupo. Si luego del trabajo de priorización de objetivos surge que se va a trabajar para producir alimentos balanceados, entonces encaja perfecto. De lo contrario, va a tener que buscarse otros socios.

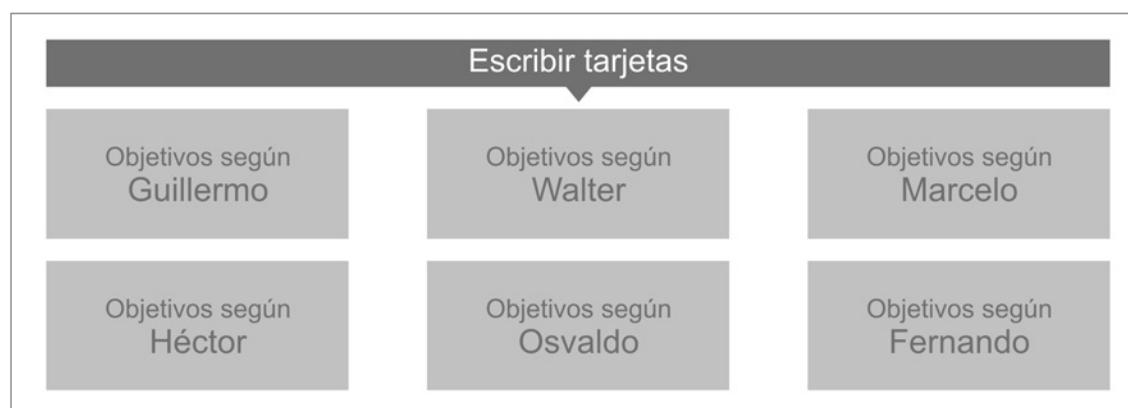
Lo que debemos lograr es que los participantes entiendan claramente cuál es el trabajo que hay que hacer en este primer paso.

Consignas - Uso de tarjetas - Letra clara y grande - Una idea por tarjeta - Acotar los objetivos individuales.

2. Trabajo personal

Elaboración de los objetivos individuales

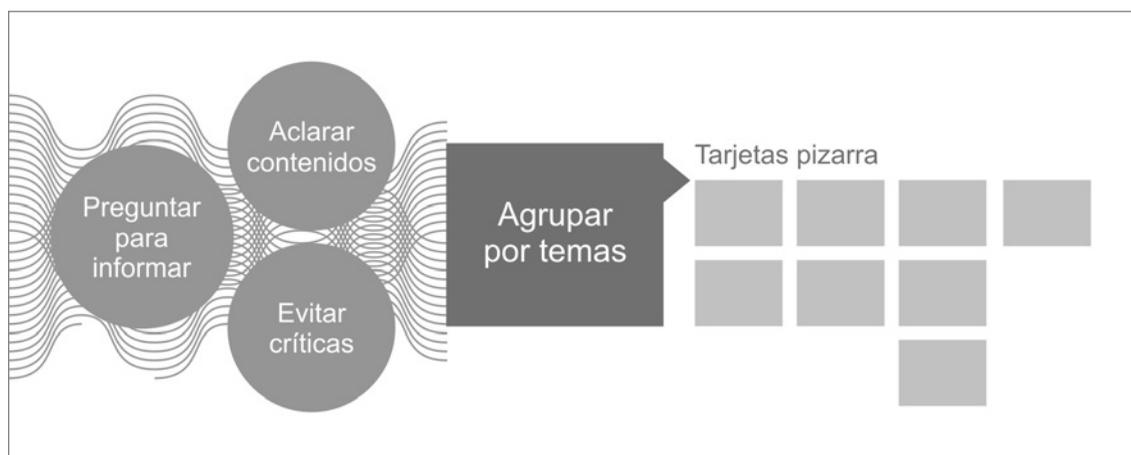
En esta etapa se debe lograr que cada uno de los miembros vuelque al menos dos o tres ideas propias. Para ello cada uno, en silencio, va a escribir en las tarjetas lo que desee. De otra manera puede haber influencia de las personas con más carácter y aquellos que son más tímidos pueden callar lo que piensan. Es muy importante destacar que sea cual fuere la técnica que se utilice, el producto final será un montón de tarjetas con aportes de cada uno de los miembros.



3. Puesta en común

Se juntan las tarjetas y se van pegando de a una a la vista de todos. En el caso de que haya dificultad para entender alguna de ellas, se solicitará explicación al que la escribió. Se las agrupa por temas comunes. ¿Cómo hacemos para agrupar? Simplemente preguntando al grupo: ¿Cuáles son las tarjetas que se refieren al mismo tema? Los mismos integrantes van sugiriendo como acomodarlas en función de problemáticas similares. Seguramente van

a presentarse aportes muy amplios tales como “aprender”, “capacitarnos”, “progresar”. En estos casos hay que tratar de “bajar a tierra” el concepto preguntando por ejemplo: “específicamente, ¿a qué te referís cuando escribís aprender?” Esta parte sirve para que todos tengan un conocimiento bien amplio de cuáles son las inquietudes personales. Todavía no hay que acordar nada. Por lo tanto se deben evitar discusiones o críticas sobre las ideas que han surgido. No obstante ello hay que tratar de aclarar lo más posible todo aquel concepto que puede ser confuso. Todos deben tener bien claro cuál es el significado de cada una de las tarjetas.



4. Priorización por consenso

Llegamos a esta instancia con una pizarra que muestra tarjetas agrupadas por temas (representan las opiniones personales sobre lo que deberían ser los objetivos del grupo). Entonces tenemos una lista de temas que el grupo debe priorizar de manera de determinar a cuáles les va a poner más esfuerzo, recursos, tiempo, prioridad. Este paso se debe dar en plenario y por consenso. Es en este momento cuando los miembros van a analizar los pros y los contras de cada posible objetivo. Este trabajo se puede hacer por plenario o dividiéndose en subgrupos para posteriormente hacer un análisis entre todos. Una herramienta rápida que ayuda a un buen diagnóstico es el PIN. Se pide que a cada tema se le encuentre lo positivo, lo interesante y lo negativo. Luego se comparan unos con otros. Este proceso se debe coordinar cuidadosamente prestando atención a los siguientes aspectos:

- Que todos participen ordenadamente.
- Hacer hablar a los más callados.
- Moderar a los más participativos.
- Observar gestos, miradas, posturas corporales.
- Atenuar a los más sanguíneos.
- Preguntar para aclarar y para motivar la participación.
- Resumir acerca de lo que se opina. Preguntar.

Recordemos que el coordinador, dentro de lo posible, no debe opinar. Su participación debe estar orientada a que el grupo obtenga un buen resultado de la discusión, evitando que se saquen conclusiones incorrectas desde el punto de vista técnico de su disciplina o que afecten el normal desarrollo del trabajo.

Como resultado se debería obtener un listado en orden de prioridad de los que van a ser los objetivos del grupo.

¿Cómo sigue esta historia?

Si pudimos elaborar en primer lugar la visión y luego los objetivos comunes del grupo, entonces tenemos en nuestras manos la principal herramienta de motivación que puede existir. Ya no va a ser necesario “inventar” viajes, charlas o cualquier otra actividad para mantener la cohesión. Solamente falta un paso y tendremos armado el proyecto del grupo (también se lo llama plan de trabajo del grupo).

Resta asignar a cada uno de los objetivos las acciones o trabajos que se deberán realizar para cumplir con ellos. Además poner fechas, responsables y presupuestos. Y luego... ¡manos a la obra!

En plenario el grupo trata de arribar por consenso al objetivo que se le va a dar prioridad y por el cual se van a poner los principales esfuerzos.

¿Y a este qué bicho le picó?

La entrevista a un productor



"Mira las nubes y verás que el cielo solo hace preguntas todo el tiempo".
"Mira las nubes", Diego Frenkel

Introducción

Me parece que la entrevista a un productor es la tarea más delicada y más importante de un extensionista. Porque a través del intercambio se va generando una relación muy directa y esto genera la confianza necesaria para construir y atravesar juntos el aprendizaje.

En realidad creo que todo lo que podamos decir con respecto a estas entrevistas se puede aplicar perfectamente a cualquier otra actividad donde el proceso de comunicación interpersonal juega un papel importante. Por lo tanto, podemos tomarlo como válido también para otras profesiones, en asociaciones sin fines de lucro, clubes, docencia, amigos, familia. Como sabemos que para muestra alcanza un botón, me voy a referir específicamente al caso de la relación entre extensionista y productor agropecuario.

Durante unos cuantos años de trabajo he podido comprobar tanto en situaciones personales como en otros compañeros distintas formas de encarar las entrevistas, y por supuesto con resultados muy dispares. Es así que algunas veces nos retiramos del campo realmente orgullosos de haber podido ayudar, y otras salimos furiosos o llorando. ¿De qué depende este resultado? Quiero darles una buena noticia: nuestra responsabilidad es máxima, casi todo depende de nosotros mismos, de cómo planificamos y llevamos adelante la tarea. Asimismo, lo primero que tenemos que tener en cuenta es que en todos los casos cuando nos relacionamos lo hacemos con seres humanos con toda la importancia que eso implica. En este sentido se reúnen muchos aspectos: percepción, costumbres, creencias, valores, identidades.

Con todo esto nos damos cuenta de que los profesionales de la extensión estamos abocados a una tarea propia de especialistas de la comunicación interpersonal. La realidad nos indica que salvo rarísimas excepciones no hemos sido capacitados y mucho menos entrenados para esto. Solamente el ejercicio periódico, la prueba y el error, los talleres de capacitación, la constancia y la buena voluntad hacen que podamos en más o menos tiempo adquirir habilidades en este sentido.

Es muy común escuchar a los productores hablando muy bien de su asesor y reconociendo su empeño y su trabajo. Esto se logra cuando uno adquiere una buena relación y el otro se da cuenta de que lo más importante para el profesional es darle una mano. Es la única manera.

¿A qué vamos?

Son muchas las ocasiones en las que visitamos a un productor por primera vez. En otras oportunidades realizamos seguimientos periódicos de una experiencia o un determinado proceso productivo. También organizamos juntos con el dueño de casa una reunión para el grupo o para el público en general. Depende de la pregunta "a qué vamos al campo" de cómo vamos a ir preparados para el encuentro. Hay veces en que alcanza con ir, escuchar atentamente y sacar conclusiones entre ambos. En otras hay que ir preparado con información y hasta con un plan o una estrategia para desarrollar en la entrevista.

La primera vez

Siempre hubo y habrá una primera vez con cada uno de nuestros entrevistados. Según la impresión que causemos vamos a obtener distintas respuestas. Imagínese que alguien entra en su casa sin conocerlo y ni bien llega se esconde detrás de un cuaderno mientras nos hace preguntas sobre nuestro trabajo y anota todo lo que le decimos. Sin dudas nos vamos a sentir como un bicho objeto de estudio. Paso seguido nos surgirá una cierta incomodidad y pensaremos muy bien antes de recibirlo en una segunda oportunidad.

Pues bien, si vamos a la entrevista con esta actitud de “estudiar el caso” sin relacionarnos corremos el riesgo de obtener como respuesta la reacción de rechazo. Creo que la primera entrevista debe tener un único objetivo: iniciar una buena relación de mutua confianza y entendimiento. Todo lo demás pasa a segundo plano. Ya tendremos tiempo más adelante para otras cosas. Desde ya, si conseguimos algo más, mucho mejor.

¿Y los encuentros que siguen?

Seguramente muchos vamos a coincidir en que lo más difícil es “romper el hielo”. Lo más probable es que una vez logrado esto nos relajemos sintiendo que “ya está, ahora va a ser más fácil”.

Sin embargo, yo tendría mucho cuidado con esta creencia. Las personas no son como una computadora que todos los días arranca de la misma manera. Podemos llegar haciendo un chiste “inocente” a alguien que pasó una mala noche. O creernos muy cercanos a alguien mientras el otro todavía nos está estudiando. Y el resultado puede ser bastante feo. Vamos a tener que “remar” mucho para recuperar la buena relación.

Hacía bastante tiempo que asesoraba a Esteban. Teníamos una muy buena relación. Ese día habíamos quedado en que nos encontraríamos en su casa a las tres de la tarde para ir al campo. Estiré unos minutos mi siesta, me levanté y salí alegremente a encontrarme con él pensando que esta tardanza no le iba a importar mucho. Al fin y al cabo teníamos confianza. Cuando llegué me estaba esperando sentado en su camioneta. Abrí la puerta del acompañante y subí saludándolo con mi mejor sonrisa. Me respondió duramente, con rostro muy serio diciéndome: “a mí no me gusta hacer esperar a nadie. Y tampoco me gusta que me hagan esperar a mí”. No me habló en todo el viaje hasta llegar al campo donde empezamos a trabajar. Me sentí muy incómodo y en falta. Me costó mucho retomar mi actitud para hacerme ganar nuevamente su confianza. Finalmente lo logré. Pero desde esa oportunidad nunca más llegué tarde a una cita con nadie, y fui reconocido por mi puntualidad.

Creo que este ejemplo pone de manifiesto que hay que estar siempre atento a como las personas desean ser atendidas. Además, es parte de la tarea de quien ofrece servicios.

El campo habla, solo hay que saber mirar

Además de la conversación con nuestro entrevistado, siempre es de mucha utilidad realizar una recorrida por el predio. A continuación, voy a referirme a un establecimiento

agropecuario, pero todos los comentarios se pueden transportar a un colmenar, un tambo, un emprendimiento turístico o artesanal, entre otros proyectos.

¿Por qué digo que es de mucha utilidad la recorrida? Porque el campo habla. Nos muestra a cada paso sus fortalezas y debilidades. Nos indica por donde pasó la mano de quién lo trabaja. Nos marca sus huellas, sus cicatrices. Y también nos dice cómo hay que tratarlo y cuánto es lo que puede dar. Fundamentalmente, el campo habla a través de imágenes. Es por eso que tenemos que saber mirar.

Una maleza que solo crece en suelo salino nos está dando indicios acerca de la potencial productividad y de los cultivos que se pueden implantar. Potreros muy "surqueados" nos hablan de dificultades en el uso de las herramientas. Alambrados e instalaciones en mal estado nos informan sobre la posible situación patrimonial del productor. Desprolijidad en los alrededores de la casa. Maquinarias guardadas bajo techo, engrasadas y limpias. Cárcavas provocadas por la erosión. Pasturas sobre pastoreadas. Estado general de los animales. Todos estos aspectos nos dan información acerca de las cualidades y capacidades del productor. De las posibilidades que hay de tener éxito en tal o cual propuesta. Recordemos aquello de que "cada vida es un mundo".

En muchas ocasiones el campo nos va a mostrar lo que nadie nos va a contar. Por eso es que tenemos que estar atentos. Es muy frecuente que aparezcan contradicciones. El productor nos dice una cosa, pero el campo nos muestra otra. Allí es donde tenemos que profundizar para encontrar un diagnóstico adecuado.

Por estas razones, comentadas en forma un tanto metafórica, considero que la recorrida del predio es el complemento esencial para información y tener un panorama bien amplio del productor al que queremos ayudar.

La recomendación/el consejo

Normalmente tenemos el impulso de recomendar sobre algo que observamos en el campo o escuchamos de parte de nuestro interlocutor. Ni bien nos damos cuenta de que hay un desajuste, ¡zas!, le zampamos con el consejo: "lo que pasa es que vos tenés que estacionar el rodeo", o "hay que pulverizar urgente las malezas", o "las colmenas se deben cambiar de lugar".

Debo reconocer que hay extensionistas que tienen mucho estilo para dar recomendaciones. Lo hacen en el momento justo y teniendo en cuenta que el asesorado está en condiciones técnicas, económicas y humanas para hacer el cambio propuesto. También es cierto que estos profesionales tienen excelentes capacidades innatas. O aprendieron a los porrazos.

Pero en muchos de los casos esto no ocurre. Damos consejos al otro sin conocer el contexto ni reparar en la persona del productor. Tenemos la falsa creencia de que nuestro receptor entiende nuestra propuesta, tiene tiempo y recursos disponibles, voluntad para realizar la tarea, y que su entorno familiar está de acuerdo. No advertimos, por ejemplo, que es posible que su sistema de valores se oponga drásticamente a la idea que le estamos transmitiendo.

Yo siempre digo que el productor es muy respetuoso. Nosotros podemos estar proponiéndole, con nuestras mejores intenciones, la idiotez más grande, pero difícilmente nos va a decir: "Ud. está loco, ¿cómo puede creer que yo voy a hacer esto que me propone?" "¡Si ni siquiera me preguntó qué opino!". Por el contrario, ponen el mejor gesto en su cara

y no nos dicen nada. No obstante, es seguro que en la próxima visita vamos a comprobar que no hizo nada de lo que indicamos. A continuación sobreviene nuestra propio “enfado” con él. “¡Pero si yo le dije que lo hiciera!”. “Así no vamos a llegar a ningún lado”.

Es verdad, de esa manera nosotros como extensionistas no vamos a llegar a ningún lado.

Creo que con muchos años de ejercicio de la extensión en Argentina, hoy podemos plantear metodologías de intervención que surgen de un gran cúmulo de experiencias de profesionales en terreno, con la información generada por disciplinas como la psicología, la sociología, los estudios sobre el funcionamiento del cerebro, la programación neurolingüística, el enfoque gestáltico y otras que hace unas pocas décadas eran chino básico para los profesionales de la actividad agropecuaria.

Es por esto, y por haber incursionado en algunas de estas disciplinas, que me animo a proponer una técnica que he probado personalmente y que me ha dado excelentes resultados. La pongo a consideración de ustedes, con la salvedad de que como toda técnica puede ser de utilidad para algunos y para otros no. En el caso de decidirse a aplicarla sugiero que se respeten los pasos de la forma más rigurosa posible, ya que son técnicas creadas por especialistas que conocen de disciplinas que la mayoría de nosotros desconocemos. En principio, respetemos los pasos y las formas. Luego, con la experiencia, podremos adaptarlas según nuestro criterio. En esto se juega el éxito de lo que hagamos.

Metodología para entrevistas

En el primer capítulo hablamos de la forma como cada uno de nosotros percibe el mundo, los filtros que ponemos a lo que nos dicen o nos muestran, los mapas mentales y las creencias. En estas circunstancias es cuando debemos tener en cuenta todos estos aspectos para poder sintonizarnos con nuestro interlocutor. Será muy bueno para nosotros poder detectar si la persona tiene un sistema representativo visual, auditivo o kinestésico. O una combinación entre ambos. De esta manera sabremos qué palabras usar, cuál es la distancia óptima para conversar y si debemos recurrir a gráficos o fotografías, palabras o gestos. Por favor, si aún no leyeron el Capítulo 1 hagan el esfuerzo de hacerlo antes de proseguir la lectura.

Ahora sí, como tenemos en claro lo que plantea la PNL (Programación Neurolingüística) acerca de como perciben las personas, podemos empezar con el procedimiento específico de la técnica para las entrevistas.

Tres etapas para “romper el hielo”

Siempre se hace mención a la importancia de saber escuchar como base para una buena comunicación. Estoy completamente de acuerdo con esto. La actitud de escucha es fundamental:

“Callar nos enseña a escuchar. Escuchar nos enseña a hablar. Y hablar nos enseña a callar”.

Esta es una gran barrera que tenemos que aprender a superar porque normalmente hacemos lo contrario: llegamos, saludamos y comenzamos a desarrollar nuestro discurso esperando que el individuo que tenemos enfrente absorba toda la información, la entienda y que por supuesto nos dé una respuesta positiva.

Bueno, pero ¿cómo hacemos para modificar nuestro comportamiento? La respuesta es con metodología y entrenamiento. La primera la vamos a tratar en estas páginas. La segunda corre por cuenta de cada uno, es decir, aplicar estas herramientas y repetir su uso una y otra vez de manera que reemplacemos los hábitos anteriores por los nuevos. Si no, todo esto que está escrito no sirve de nada. Al entrenarnos en nuestro propio cambio favorecemos otros resultados.

Primera etapa: ver, escuchar, registrar

¿Cuál es el sistema representativo del entrevistado? ¿Es visual? ¿Kinestésico? ¿Auditivo? ¿O alguna combinación entre los tres? ¿Qué palabras dice? ¿Habla rápido o pausado? ¿Mira a los ojos, a la boca o hacia abajo? ¿A qué distancia prefiere ubicarse con respecto a nosotros? ¿Cómo se siente? ¿Cómo gesticula? ¿Cuáles son sus principales creencias? ¿Qué es lo que más valora? Esto es lo que yo considero escuchar. Prestar muchísima atención a estos aspectos y registrarlos mentalmente. Toda esta información la usaremos para comunicarnos con nuestro interlocutor en la siguiente etapa. Y en todas las instancias futuras.

Era una mañana muy agradable de primavera. Salimos con Genaro a caminar por el campo para hacer la recorrida mensual. Yo me encontraba inspirado y me surgían muchas ideas en la medida que pasábamos por los distintos lotes y verificábamos el estado de la hacienda. Recuerdo que le di tres o cuatro sugerencias que le vendrían muy bien para su caso. Genaro caminaba a la par mía y si bien su conversación era muy afable, yo notaba que no respondía a ninguna de mis propuestas. Estábamos regresando, a unos 300 metros de la casa, cuando Gena (así lo llamábamos) se paró, me tomó el hombro y me dijo: “yo te agradezco todo lo que vos me decís, sé que todos esos cambios pueden ser para mi bien. Pero, ¿sabes que me pasa flaco? Estoy preocupado. ¿Qué quiere decir esto? Que yo tengo mi cabeza preocupada, o sea ocupada “de antes”. Entonces estoy pensando que tengo que llegar antes del mediodía a mi casa con algo para comer. Que voy a tener que pedir fiado porque no tengo un mango. Y mi mujer me dice que hay que comprarle pilchas al pibe para la escuela, y no sé cuánto me va a durar el gasoil en la camioneta. Por eso te pido disculpas porque me cuesta escuchar tus propuestas. Porque estoy preocupado”.

Demás está decir que fue una de las lecciones más importantes de mi carrera profesional. Estaba tan centrado en mí mismo que no fui capaz de captar el estado de angustia de esta persona. De haberlo hecho seguro que hubiera actuado de una manera mucho más provechosa. Alguien que tiene un poco de experiencia se debe estar acordando de alguna situación similar a esta.

Segunda etapa: acompañar al mismo ritmo

Una vez registrada la forma como se expresa nuestro interlocutor, comenzaremos a adoptar la misma postura corporal, los mismos gestos y respondiendo con las palabras que más usa. Por supuesto que no se debe llegar a la exageración de una imitación burda. Todo es cuestión de un poco de tacto.

Esto en PNL se llama acompasamiento. Hace que nosotros adoptemos una actitud empática muy fuerte. En cierta manera es como que nos ponemos en el cuerpo de la persona y esto nos lleva mentalmente a sentir y pensar como ella.

Automáticamente empezamos a comprender sus respuestas y a su vez adaptamos nuestra forma de responder.

Por otro lado, el entrevistado se va a empezar a sentir más cómodo, más comprendido. Consciente o inconscientemente está percibiendo que hay una persona enfrente que actúa y habla de una forma parecida a él. Nos vamos a dar cuenta de que estamos logrando entrar en sintonía porque la persona se afloja, se relaja y tanto su cuerpo como su cara y sus gestos reflejan una actitud más predispuesta. Esta es la forma como "se rompe el hielo".

Tercera etapa: rapport

Decimos que hay rapport entre dos o más personas cuando sus pensamientos o sentimientos armonizan entre sí o cuando sus enfoques se comparten aunque haya diferencias. Hay armonía y autenticidad en la comunicación.

Llegamos a este estado una vez que pasamos por las dos primeras etapas. Esto se produce casi en forma natural, sin esfuerzo. El entrevistado encuentra en nosotros a alguien en quien se puede confiar y deja de "medirnos" para entregarse a un diálogo fluido.

Llegados a este punto, manteniendo la capacidad de escucha y un absoluto respeto por el entrevistado, vamos a poder mantener un diálogo armónico y ameno y es seguro que saldremos de la entrevista muy reconfortados.

De esta forma nos aseguraremos un mutuo acercamiento que favorecerá muchísimo la comunicación. Yo puedo asegurar que una entrevista que cuide estos aspectos resulta efectiva, ahorra muchas visitas posteriores. Ya no hará falta insistir y darle vueltas a la cosa para que el productor confíe en nosotros. Todas las propuestas posteriores, así como planificaciones conjuntas, se podrán realizar con una gran fluidez y comprensión, siempre y cuando sigamos aplicando el calibrado, acompasamiento y rapport. ¿Por qué? Porque las personas no somos máquinas y no arrancamos todas las mañanas de la misma manera.

La prédica sola casi nunca resulta

¿Podemos hacer que alguien cambie a partir de nuestro consejo?

La respuesta la podemos encontrar en las experiencias que hemos tenido quienes probamos decirle al otro lo que tiene que hacer. Si evaluamos los resultados que obtenemos con este método, vamos a tener ganas de abandonarlo.

Estamos acostumbrados a escuchar frases como:

"Se lo dije mil veces y no me hizo caso".

"¿Cuántas veces le tengo que repetir que cambie su modo de actuar?".

"Estoy cansado de recomendarle este producto, pero no lo usa".

Esto tiene mucho que ver con la manera de cómo un adulto asimila nuevos conocimientos y puede cambiar hábitos. Cuando ya superamos la etapa de la adolescencia, tenemos incorporada una cantidad muy importante de "información" con la que cargamos a nuestro "disco rígido" mental. Y normalmente cuando nos enfrentamos a algo nuevo lo confrontamos con este registro: nuestra experiencia. Es decir, entran en juego nuestras creencias. A nivel inconsciente estas son muy poderosas porque las hemos adoptado a partir de repetir una y otra vez la misma acción y como es lo conocido, tenemos la certeza de que es lo más seguro. Entonces, cuando alguien nos da un consejo primero, lo escuchamos. Pero después nos trasladamos mentalmente a nuestras experiencias previas y comparamos para decidir si hacerle caso o no al consejo, o adaptarlo a nuestra manera de pensar y ver la situación.

Como la mayoría de las veces el consejo es una apreciación externa, dudamos mucho y nos negamos a incorporarlo. Aquí entran en juego los consabidos temores a la pérdida o al ataque. Conclusión: "al final, chorizo".

Una técnica para indagar y diagnosticar: preguntas sistémicas

Esto lo aprendí en un curso que se realizó en Roca, Río Negro, durante los años 2004 y 2005, que fue facilitado por GTZ² a pedido de varias instituciones dedicadas al desarrollo en la provincia.

Ya comenté la fragilidad que posee el hecho de dar consejos sin tener una buena verificación del mapa mental de nuestros entrevistados.

Pues bien, la técnica de las preguntas sistémicas proviene del campo terapéutico, nos sirven para indagar. Asimismo, es conocido el método del antiguo filósofo Sócrates que consistía en guiar el aprendizaje de los estudiantes sobre la base de preguntas.

A través de esta herramienta realizamos una prolija secuencia de preguntas al entrevistado. La condición fundamental de esta propuesta consiste en evitar todo tipo de juicios de valor por parte del entrevistador.

Las preguntas sistémicas tienen como objetivo apoyar al entrevistado para que:

- Tome consciencia de su situación.
- Reconozca su propia contribución al problema como parte de las causas de la realidad actual.
- Ponga en movimiento actitudes paralizadas que dificultan la solución.
- Desarrolle opciones de salida y se comprometa con ellas.

Por ejemplo, un apicultor tiene mucho desorden y suciedad en su colmenar. Esto no solo puede atraer enfermedades a su colmena, sino que también indirectamente provoca una baja producción por falta de control. Entonces el asesor, en lugar de repetirle una y otra vez que es lo que tiene que hacer, recurre a la técnica de las preguntas sistémicas para que el apicultor pueda percatarse de los riesgos que está corriendo y para que tome en sus manos la responsabilidad de hacer algo para mejorar.

Seguramente algunas de las preguntas van a parecer raras o extravagantes. Están especialmente diseñadas para desestructurar al receptor y que cambie su marco de referencia. Es como animarse a dibujar un nuevo mapa desde el cual poder analizar con otra óptica la propia responsabilidad en el tema y verse desafiado a buscar creativamente nuevos caminos.

Me parece importante resaltar también que el entrevistado, en la medida que responde al entrevistador, se va hablando a sí mismo y va descubriendo sus propias incongruencias que tal vez hasta el momento no habían sido percibidas. Es llamativo ver como van cambiando los gestos y el mensaje corporal mientras se desarrolla la experiencia. Y lo que me ha resultado más gratificante aun es observar como la persona va razonando y llegando hasta el fondo del problema. Lo único que hay que hacer es guiar al entrevistado a través de las preguntas y no dar opinión alguna por más que se nos pida insistentemente intervenir. Con un poco de entrenamiento con familiares o amigos estaremos en condiciones de empezar a emplear esta técnica.

Preguntar en vez de decir qué hacer.

Pasemos a detallar.

La técnica de las preguntas sistémicas

Como su título lo dice se trata de preguntar y, reiteramos, no emitir opinión ni juicio por más que el entrevistado lo requiera. Las preguntas están ordenadas de una manera específica que permite hacer un recorrido lo más completo posible sobre el tema de consulta.

Para comenzar. La primera parte consiste en tomar contacto. Aquí vale la pena tener en cuenta las tres etapas para romper el hielo.

En este momento realizaremos las preguntas referentes al contexto:

- ¿Cómo llegó a consultarme?
- ¿Cómo fue el camino?
- ¿Qué vino a hacer?
- ¿A dónde quiere llegar?
- ¿Cuál cree que es mi papel? ¿Qué tengo que hacer?
- Preguntas orientadas a los problemas:
- ¿Cómo, por qué, quién?
- ¿Cómo llegó de una situación determinada al estado presente?
- ¿Cuáles serán sus problemas en el futuro?
- Pregunta clave:
- Y entonces, ¿Qué pasó?
- Y a continuación...

Deberemos hacer las preguntas en función de cuatro principios que desarrollaremos a continuación:

- Principio 1: Describir. Explicar. Interpretar.
 - Principio 2: Preguntar por diferencias.
 - Principio 3: Investigar relaciones con preguntas circulares.
 - Principio 4: Preguntar para tomar conciencia sobre las contribuciones propias.
- Pasemos a describir cada uno de los principios.

■ Principio 1: Describir. Explicar. Interpretar.

Durante una entrevista se deben separar estos tres niveles lo mejor posible. Esto permitirá ayudar al entrevistado a “desenredar” sus problemas.

Describir. Debemos preguntar de manera insistente lo que se ve, lo que se escucha y lo que se siente. Tratemos de evitar que se describa con palabras intangibles y hacer que “se baje a tierra” lo más detalladamente posible.

Ej: Entrevistado: “hay un desorden general en el campo”.

Entrevistador: “¿qué es lo que se ve en el campo como para comprobar que hay un desorden general? ¿Qué se puede escuchar? ¿Qué sensaciones se tienen en ese lugar?

Además, interrogamos de la siguiente manera para hacer cambiar la perspectiva.

- ¿Cómo podría notar su empleado que hay un problema?
- ¿Cómo me puedo dar cuenta yo si voy a su establecimiento de que está el problema?
- La pregunta mágica: si durante la noche viene el Chapulín Colorado y de un golpe de su martillo hiciera desaparecer el problema, ¿qué vería, escucharía y sentiría durante la mañana?

Explicar. Ayudamos al entrevistado a que desarrolle hipótesis sobre las supuestas razones que dieron origen a la situación actual. Rastrear sobre varias posibilidades:

- ¿Cuáles son, según su punto de vista, las posibles causas?

- Preguntas sobre “La receta”. Imagínese que el problema es una comida:
 - ¿Cuáles son los ingredientes que debería tener?
 - ¿Cómo se cocina el problema?
 - ¿Qué tengo que hacer para que el problema tenga sabor más fuerte aún?
 - Si yo estuviera en su situación (ej: si yo manejara su colmenar...), ¿qué debería hacer para tener sus mismos problemas dentro de un mes o una semana?

Interpretar. Averiguamos sobre los efectos positivos y negativos del problema en la persona y en su entorno:

- ¿Quién se perjudica y quién se beneficia con el problema?
- ¿Qué es lo positivo del problema?
- ¿Qué perdería si el problema no existiera?

■ Principio 2: Preguntar por diferencias

Se usan principalmente en la primera parte de la entrevista para ayudar a describir el problema. Indagar en esta área implica comparar. Se pregunta por diferencias en cantidad y calidad:

- ¿Cuáles son las características que tiene esta situación si la comparamos con una situación anterior, o una situación deseada?
- ¿Cuánto de grande es la diferencia?
- ¿Cómo es cuando el problema no existe? ¿Pasa esto de vez en cuando?
- ¿Qué significa “caro”, “barato”, “peligroso”, “inofensivo”? ¿Comparado con qué? ¿Desde qué perspectiva? ¿Otras personas lo ven así o distinto?
- ¿Qué fue distinto antes?
- ¿Cómo fue antes o después?
- ¿Cómo será el futuro si seguimos así?

Se puede utilizar una “pregunta mágica” para desarrollar opciones de soluciones. Por ejemplo: supongamos que el problema desaparece mañana como por milagro, ¿en qué lo notaría y qué tendría que hacer para volverlo a tener?

■ Principio 3: Investigar relaciones con preguntas circulares

Las preguntas circulares incluyen por lo menos a dos personas. Facilitan mirar los asuntos desde una perspectiva externa a nuestra propia percepción.

Tiene los siguientes fines:

- Conocer el mapa de relaciones del individuo.
- Describir los patrones de relación en el pasado y en la actualidad.
- Descubrir comportamientos y actitudes provocados por las relaciones. Ejemplo: “Cada vez que va al pueblo se emborracha”.
- Introducir nuevas opciones para elegir.
- Las preguntas que apuntan a este principio son:
 - ¿Cómo describiría su mujer la situación?
 - Si preguntara a sus vecinos, ¿qué dirían de la relación entre usted y su empleado?
 - Si preguntara a un miembro del grupo, ¿cómo describiría su desempeño en las reuniones?
 - ¿Qué hizo su empleado para que usted se sienta tan estresado?

■ Principio 4: Preguntas para tomar conciencia sobre las contribuciones propias

Estas preguntas ayudan a que el entrevistado salga de su posición de víctima: “todo lo que me pasa es por culpa del gobierno y del clima”, o “si no fuera por los demás, yo estaría mejor”. Intentan que reconozca que algo hizo de su parte para tener el problema que tiene.

- ¿Qué puede hacer usted para que la situación se ponga más difícil aún?
- Pregunta de receta: ¿Qué tengo que hacer para tener el mismo problema que usted? Una herramienta más.

Esta técnica de las preguntas sistémicas ha sido y es de gran utilidad para mi ejercicio profesional. Me he sorprendido gratamente al emplearla por los resultados obtenidos. Como dije, el entrevistado en la medida que contesta las preguntas se habla asimismo. Por si solo se va dando cuenta de sus puntos flojos. Si esto no ocurre tenemos que detectarlos y hacer preguntas que lo lleven a reflexionar. No hace falta ser psicólogo para esto. Pero si hace falta entrenarse y la manera es ponerla en práctica.

Por supuesto que hay otras formas de hacer las entrevistas. Es como la música. Depende de quién la ejecute es el instrumento que se va a utilizar. Es por eso que esta es una técnica más, aunque muy contundente para mí.

Por otro lado, si queremos mejorar la calidad de vida de nuestros asesorados, debemos ayudarlos a cambiar las preguntas que habitualmente se hacen a sí mismos.

De todas maneras hay algo que no deberíamos hacer: improvisar o ir al campo a ver qué pasa. Hay que ir preparado para reunir información en función del objetivo para la visita. Los resultados no tardarán en aparecer. Esto distingue a un verdadero profesional de quien tiene solo buenas intenciones.

“Aquel que se hace preguntas, no puede evitar las respuestas” (Proverbio de Camerún).

¡Se armó la trifulca!

La intervención en los conflictos



*"Si te vas no, no, no, no voy a llorar.
Sabés, mejor, yo desconocía tu inclinación.
Si te llevas la cama chuchi, dejame el colchón".
"La bifurcada", Memphis la Blusera*

Los conflictos

Son inevitables. Tarde o temprano aparecen. Peleas, enojos, malos entendidos, males-tares. Ya sea en la familia, en el club, en una comisión, en el grupo de productores, o en el aula. Donde quiera que participen dos o más personas en algún momento va a surgir un inconveniente de relación. Según como se encare el conflicto, se pueden originar disputas personales o la oportunidad para fortalecer vínculos y mejorar nuestra manera de actuar.

En el caso del trabajo con grupos de productores, en la medida que los objetivos comunes involucren compromisos mayores, también van a aumentar las posibilidades de tener algún encontronazo. Si el facilitador conoce algunos conceptos básicos sobre este tema le va a permitir afrontar estas situaciones y ayudar a que los integrantes resuelvan positivamente estas situaciones.

Debemos tener en cuenta que muchos incidentes graves ocurren a partir de diferencias por cuestiones sin importancia. (Ej: "todo empezó por una pavada, y mira el lío que se armó"). Por eso es que tenemos que estar atentos al momento en que surgen estas diferencias: una intervención a tiempo puede evitar males mayores a futuro.

Como vimos, cada uno tiene su propia percepción acerca del mundo que nos rodea. Es esperable que tengamos diferencias con otras personas acerca de métodos de trabajo, hechos, valores, actitudes, reacciones. En el momento en que estos puntos de vista se ponen en común, salen a relucir las oposiciones. Encontrar que hay alguien que opina muy distinto a lo que nosotros pensamos puede originar sentimientos encontrados. Todo depende de cuan arraigadas tengamos nuestras creencias y de nuestro temperamento, entre otros factores. Este es exactamente el momento donde se originan los conflictos: emociones que nos impulsan a despreciar otros puntos de vista porque no coinciden con los valores y creencias que nosotros tenemos incorporados. A esto le siguen las opiniones adversas sobre las personas. Luego viene el acto o la muestra de rechazo con la consecuente reacción del agredido. Listo. Con esto tenemos elaborado un buen "culebrón" que va a dar que hablar a propios y ajenos.

Sería muy bueno que todos entendiéramos que cuando hay una pelea es porque existen dos personas dispuestas a enfrentarse. En ese caso, cada uno de los que entramos en conflicto somos parte del problema. Por lo tanto, también podemos poner de nosotros mismos para hallar la solución.

Lo importante es tratar de evitar que las diferencias de opinión se transformen en juicios de valor hacia el otro que piensa distinto. Y sobre todo ayudar a que las partes aplaquen sus emociones reactivas y adopten una actitud de apertura y escucha atenta de la opinión contraria.

En una de esas, mi adversario también tiene algo de razón. O mucha.

¡Se armó la trifulca! Y ahora, ¿qué hacemos?

Una vez desatada la controversia entre dos personas, lo ideal es que dejen pasar un tiempo para serenarse y después buscar un momento y un lugar adecuado para conversar y ponerse de acuerdo con lo que hasta ahora los mantiene en tensión.

Esto no siempre ocurre. Es más, en algunas ocasiones hay gente que prefiere no manifestar su disconformidad y nadie, o casi nadie, se entera que hay alguien que se siente mal por algo. Esto no es bueno ya que en algún momento esta diferencia va a explotar. Y posiblemente con mayor virulencia porque las broncas se van alimentando con el correr del tiempo. Cualquier insignificancia pasa a sumar información para ponerse más de punta todavía con el otro.

En la mayoría de los casos las partes no acceden al diálogo por temor a exponerse al ridículo o al rechazo. Además puede quedar en evidencia que cada uno es responsable de originar el problema. A la vez, puede implicar ceder poder, prestigio o reconocimiento si es que uno está equivocado. Es muy común que los individuos en litigio busquen contar a sus amigos o allegados su versión. Así se trata de explicar con lujo de detalles porque se tiene razón y cuán equivocado está el otro. Con esto se busca consciente o inconscientemente buscar adeptos y reforzar su posición al obtener la opinión de otros que les da la razón. De esta manera se alimenta un mayor antagonismo y es muy difícil resolver los inconvenientes.

Cuando situaciones como estas no son resueltas se puede poner en riesgo la unión del grupo y por consiguiente su continuidad. A nadie le gustaría ser el coordinador donde surgieron problemas personales que antes no existían y que afectó la relación de las personas más allá de las cuestiones de trabajo o comerciales.

Por esa razón, cuando las partes en conflicto no pueden resolver por sí solas su divergencia, es conveniente que un tercero trate de colaborar para que esto suceda.

¡Hay que apagar el incendio!

Frecuentemente sucede que las personas que se enojaron tienden a separarse o no encontrarse. Lejos de predisponerse a conversar, existe una tendencia a evitarse para no repetir la incómoda situación de la discusión. Esto no es bueno para un grupo porque se corre el riesgo de armar subgrupos (los que defienden a uno y los que lo hacen por el otro). Esto conlleva a nuevos encontronazos con otros protagonistas. También puede ocurrir que no se hable más del tema, pero este queda flotando en el ambiente, esperando a que el tiempo provoque el olvido.

Cuando las partes no pueden ponerse de acuerdo por sí solas es conveniente recurrir a un tercero para que ayude a definir. Pero la condición primordial es que ambas deben aceptar esta condición, de lo contrario el voluntario va a ser rechazado en primera instancia.

Hay dos maneras de intervenir en un conflicto. Una es el arbitraje y la otra es la mediación que como veremos tienen características bien diferenciadas. Veamos.

Arbitraje: igual que el referí en un partido

Me parece que la figura del referí explica claramente el concepto. Un árbitro es aquel que analiza la información, el proceder y la opinión de ambas partes para luego emitir un juicio lo más imparcial y justo posible. Se sabe que rara vez va a dejar conformes a todos. Alguien gana y otro pierde. Imagínese a un juez de fútbol ante una patada violenta contra un jugador diciendo: "bueno, ¿usted qué opina de la infracción? Acordemos la manera de resolver este asunto". Lo más probable es que se le vengán los dos equipos encima. ¿Y las hinchadas? ¿Qué fin se imagina para esta situación?

Generalmente se busca a un árbitro cuando ambas partes acuerdan que ante las divergencias se debe actuar rápidamente para tomar decisiones de manera de seguir adelante con un proceso. También puede originarse después de una mediación, cuando se han realizado repetidos intentos de solucionar el problema sin éxito. Las posiciones están tan firmes y encontradas que no hay alternativa de resolución por otros medios.

En todos los casos se debe dejar bien en claro, y en forma previa, quién actuará como árbitro y los deberes y derechos que implican el desempeño de su rol. Este deberá escuchar a ambas partes, recopilar toda la información que sea necesaria y buscar asesoramiento respecto de temas específicos. Luego deberá analizar todo con la mayor imparcialidad posible y finalmente emitir un juicio cuya apelación también estará pactada con anterioridad por las partes involucradas. Puede ser que como consecuencia del arbitraje se ofrezca una mediación.

Como podemos apreciar, no es muy frecuente que esto ocurra en un grupo de aprendizaje, ya sea de alumnos en general o de productores. Pero puede haber ocasiones donde sea necesario un arbitraje. Recuerdo haber realizado informes agronómicos por peritajes solicitados por jueces. En estos casos el arbitraje tenía connotaciones legales. En otras ocasiones el arbitraje suele plantearse en un contrato de uso de maquinarias o de locación de servicios como una cláusula de este.

Rara vez un asesor o un facilitador de grupos debe ejercer esta función. Salvo por cuestiones menores y siempre de acuerdo con los involucrados. En este aspecto es importante resaltar que hay ocasiones en que, con tal de ayudar a resolver los problemas, se asume el rol y se toman decisiones por el grupo. Esta situación, que la he vivido varias veces, casi nunca sale bien. Por un lado porque a nadie le gusta que se tomen decisiones sin consultar. Por el otro porque los integrantes del grupo pueden acostumbrarse a que el facilitador actúe por ellos generando una dependencia que no es buena para nadie.

■ La mediación

El mediador ayuda a resolver un conflicto. Actúa y busca que las partes construyan posibles soluciones y las acepten por consenso. Se trata de identificar los problemas como algo separado de las personas. Los involucrados toman el compromiso de resolverlos haciéndose cargo de lo que les corresponde. Esta intervención suele ser necesaria en los procesos grupales. Generalmente los grupos de trabajo o aprendizaje suelen desenvolverse en un clima cordial y con un fuerte espíritu de colaboración. Pero nunca falta alguna situación donde “se arme una rosca”. Puede ser por diferentes motivos:

- Una opinión por la cual alguien se sintió tocado.
- Distintas maneras de hacer un trabajo.
- Una respuesta inadecuada en un momento en que el otro está particularmente sensible.
- Una tranquera que dejaron abierta.
- Se olvidaron de invitar a alguien a una reunión.
- Una llegada tarde.
- Una retirada antes de tiempo.
- Atraso en el pago de alguna cuota.
- Alguien quiere liderar al grupo sin el consentimiento de los otros.
- Palabras o gestos inofensivos para unos, pero que ofenden a otros.
- Y muchos más (cada uno podrá hacer su propia lista).

Estas diferencias se suelen solucionar conversando. Pasado el momento de “bronca” los interesados buscan encontrarse y aclarar la situación. Borrón y cuenta nueva. En otras ocasiones esto no sucede. Y estas pequeñas diferencias se pueden acentuar con el tiempo tal como ya comentamos.

Entonces es necesario hacer algo para que las cosas no pasen a mayores si es que se puede. En estas situaciones necesitamos tomar parte como mediadores.

■ ¿Cómo debe actuar un mediador?

Empatía: una persona que se encuentra enojada se siente mal. En mayor o menor medida tiene un pesar pues nadie desea estar en situación de conflicto. Quien oficie de mediador debe hacer lo posible por “ponerse en los zapatos del otro”. Y esto es escucharlo atentamente, observar sus reacciones, sus gestos y sobre todo preguntarse: si yo fuera como el/ella y me pasara lo mismo, ¿cómo me sentiría? Tratemos en todo momento de liberarnos de emitir juicios. Seguramente después de esto nos va a surgir de nuestro interior una comprensión muy grande hacia esa persona. Y esto nos va a permitir comunicarnos de una manera mucho más fluida y vamos a generar confianza y respeto para la entrevista. De la misma manera debemos hacerle entender al entrevistado que a su “opositor” le pasa lo mismo. También está afectado por una sensación de angustia y también necesita ser escuchado, respetado y valorado para buscar la solución que beneficie a ambas partes.

Escuchar: escuchar atentamente significa prestar mucha atención a las palabras, expresiones verbales y no verbales (gestos, miradas, posición corporal). Recomiendo repasar y poner en práctica la parte de metodología para entrevistas del Capítulo 7 referido a “La entrevista a un productor”.

Imparcialidad: en todo momento hay que mantenerse libre de emitir juicios. Esto hará que las partes confíen en que el mediador no se va a inclinar para ninguna de las partes. Esta imparcialidad debe ir más allá del comportamiento. Se debe tener la plena convicción de que el trabajo consiste en ayudar a que el entrevistado aclare sus puntos de vista sin ningún tipo de valoraciones por parte de quién lo está escuchando. De esta forma quedan fuera de juego expresiones de apoyo o rechazo sobre lo que se dice.

Aclarar: hay un concepto que es clave para entender esta parte de la tarea.

*“El lenguaje que utiliza una persona representa su experiencia interna, no la realidad”
(John Grinder y Richard Bandler, basados en trabajos de Korzybsky).*

¿Cómo es esto? Tal como lo explicamos cuando hablamos de la percepción, las personas captamos el mundo externo a través de nuestros sentidos. Además de este proceso aplicamos filtros a lo que percibimos y vamos agregando experiencias personales que van dando forma a nuestras propias creencias y valores. En función de esto vamos aplicando el lenguaje para poder comunicarnos con los demás. Esto hace que cada uno de nosotros tenga una interpretación de la realidad que es única si entramos en detalles. Esto lo transmitimos cada vez que hablamos, escribimos, nos comunicamos.

En el año 1975, Grinder y Bandler, sobre la base del principio expresado —el lenguaje representa la experiencia de cada uno y no la realidad— diseñaron el metamodelo del lenguaje. Este modelo consiste en un conjunto de preguntas destinadas a reconocer y detallar de que manera las personas utilizan su lenguaje verbal para representar el mundo en el que viven.

De esta manera, el metamodelo del lenguaje propuesto por estos autores nos sirve como una valiosa herramienta para cuando surgen conflictos.

Veamos como:

En el momento de explicar su situación, el entrevistado tiende a hacer catarsis que lo lleva a realizar algunas transgresiones en el lenguaje que dan lugar a interpretaciones erróneas. Puede emitir frases que dejan "conceptos en el aire" y dan lugar a diversas interpretaciones según quien esté escuchando. Es muy importante detectar cuando esto ocurre para que estas expresiones sean aclaradas. Este es el momento de aplicar el metamodelo del lenguaje con la pregunta más oportuna para ayudar a que el entrevistado explique o resignifique el contenido de su mensaje y obtener más información para clarificar lo que quiso decir.

Vamos a analizar algunos ejemplos.

Expresión del entrevistado	Pregunta del mediador	Resignificación (entrevistado)
Nunca puso un peso.	¿Nunca?	En realidad, en los dos últimos meses no puso un peso.
Todos se borraron.	¿Todos? ¿Alguna vez alguien se comprometió?	Bueno, Juan y Ernesto me ayudaron a arreglar la camioneta.
Nadie fue a la reunión.	¿Nadie?	Solamente Pedro y yo.
Es imposible encontrar una solución a esto.	¿Qué es lo que lo impide?	El estar distanciados no permite el diálogo.
Yo no puedo ser representante del grupo.	¿Qué pasaría si lo hiciera?	Seguramente cometería errores y no quiero perjudicarlos.
Estos se la pasan mandando.	¿Quiénes?	Carlos y José tienen esa costumbre a veces.
Así nos vamos a fundir	¿Cómo?	Gastando dinero en cosas innecesarias.
Es muy mal coordinador.	¿Comparado con quién?	Yo tuve un coordinador que los lunes nos reunía y nos escuchaba.
No me tienen en cuenta.	¿Cómo lo sabe?	Cuando hablo no me miran y siguen hablando entre ellos.
Me hizo poner de mal humor.	¿Cómo es eso?	No puede ser que sea tan mal educado al contestar.
La prolijidad ante todo.	¿Cómo llegó a esta conclusión?	Yo tengo mis herramientas ordenadas y cuando las necesito sé dónde están.
Lo más importante es decirse las cosas.	¿Cómo? ¿De qué manera?	De frente, cara a cara, aunque al otro le duela.

Como podemos apreciar, las preguntas provocan respuestas que nos dan una información más completa y específica. Esto permite seguir indagando en los "puntos flojos" y, muy importante, posibilita que el entrevistado pueda descubrir por sus propios medios, y sin que nadie se lo señale, de que manera él también ayudó a que se genere el problema.

Por ejemplo:

- Entrevistado (E): No me tienen en cuenta.
- Mediador (M): ¿Quiénes?
- E: Fernando y Manuel.
- M: ¿Cómo sabe que no lo tienen en cuenta?
- E: Cuando hablo no me miran y siguen hablando entre ellos.
- M: ¿Lo escuchan en realidad?
- E: Y, no sé, yo reconozco que hablo en voz baja.
- M: ¿Qué pasaría si cuando ocurre esto la próxima vez usted les pregunta si lo han escuchado?
- E: Y, seguro que me van a responder. Tal vez pase eso. No lo sé.
- M: ¿Puede intentarlo?
- E: Sí, por supuesto.

Resumir, ordenar. Esto significa que como mediadores debemos trabajar por etapas. Tomar un aspecto del problema, tratar de no dispersarse y buscar entender qué es lo que se nos dice. Una vez agotado el tema cerciorarse de que interpretamos correctamente lo que el otro nos transmitió. Esto es repetir, dentro de lo posible usando las palabras del entrevistado, lo que nosotros hemos entendido. Si nos corrigen, tomamos nota y volvemos a enunciar el mensaje. Una vez que logramos la aceptación, pasamos a otro aspecto del problema que lo trataremos de la misma forma.

Si actuamos de esta manera y tomamos debida nota, entonces vamos a lograr tener un informe bastante detallado acerca de como se posiciona cada una de las partes frente al problema, cuáles son sus necesidades y como pueden ayudar a buscar la solución. El rompecabezas de a poco empieza a mostrar la figura.

■ La hoja de ruta de la mediación

Cuando comenzamos a viajar desde un lugar a otro nos guiamos por una hoja de ruta. En la medida que recorremos varias veces el mismo camino lo hacemos de memoria. Pero la primera vez necesitamos tomar referencias para llegar sin perdernos. De esta manera, vamos tomando nota de los pueblos o ciudades por donde vamos a pasar, cantidad de kilómetros para recorrer, dónde nos conviene parar a descansar, cargar combustible, etc.

Con una mediación debemos seguir el mismo procedimiento. Cada caso es un viaje distinto porque están involucradas las personas con sus distintas reacciones y sentimientos. Por eso, por más que estemos acostumbrados a hacer este trabajo, es necesaria una planificación, es decir, el armado de nuestro propio plan de viaje.

Digamos que el destino al que queremos llegar es el acuerdo entre las partes en conflicto. Y los puntos intermedios no son muchos, pero sí o sí tenemos que pasar por ellos para no perdernos en los caminos vecinales de la mediación.

Veamos entonces cuales son las etapas o fases de una mediación:

- **Fase de acuerdos previos:** se habla con las partes por separado para aclarar la importancia o no del inconveniente y en que medida esto puede afectar a futuro las relaciones personales y del grupo en general. Se analiza la posibilidad de que exista un acercamiento mutuo sin la necesidad de un mediador. En caso de que esto no sea viable entonces se ofrece la mediación. A continuación se debe acordar con cada uno que es lo que debe pasar y lo que se tiene que evitar. Por ejemplo, momentos de las entrevistas, duración, rol del mediador, evitar ofensas, plazos, a que

acuerdos se quiere arribar. Finalmente se solicita a ambas partes el consentimiento para que el mediador actúe. Si no hay aceptación de esta participación, no se puede seguir adelante.

- **Diagnóstico de las partes:** en esta etapa es donde el mediador debe realizar una ficha, nota o informe con los datos que se pretenden relevar, por ejemplo de qué manera se ve afectada cada persona —información que no es compartida y que puede ayudar a resolver el problema— datos técnicos, necesidades, debilidades, fortalezas, posibilidades de colaboración conjunta. Estas anotaciones son de carácter reservado y solo para compartir con las partes en caso de tener su aprobación. De lo contrario es material de trabajo solo para el mediador.
- **Identificar núcleos de conflicto:** una vez que se obtiene el diagnóstico por separado se está en condiciones de detectar donde están los problemas. Para esto es bueno hacer una lista para que cada uno de los interesados pueda priorizarlos según su punto de vista. Una idea puede ser numerarlos del 1 al 3 según los siguientes criterios:

1. Imprescindible solucionarlo.
2. Importante de buscar solución.
3. Tratarlo si se solucionaron los problemas 1 y 2.

A partir de este momento se comienza a indagar sobre la posibilidad de realizar un encuentro para buscar soluciones. Si existen reticencias se puede continuar con reuniones por separado. Lo conseguido hasta este punto es el diagnóstico y un listado de problemas priorizados de cada una de las partes.

- **Búsqueda de soluciones:** se puede trabajar previamente en escritorio para hacer este análisis. Una forma de hacerlo es armando una ficha para cada parte con estos datos:

Aunque no coincidan las listas, se pondrán en conocimiento de ambos todos los problemas comentados. Veamos un ejemplo de las etapas o fases de una hoja de ruta en una mediación hasta ahora detalladas.

Problema	Cómo me afecta	Qué necesito	Cómo puedo colaborar

Ejemplo: el grupo de “tamberos del sur” compró en forma conjunta una pulverizadora para hacer trabajos en los campos de los integrantes. Se acordó que el pago de esta iba a realizarse en cuotas mensuales hasta cancelar la deuda. Hecha la operación la máquina llegó a destino y se acordó que Armando sería el encargado de administrar su funcionamiento. Al momento del pago de las cuotas, José no cumplió con este requisito en el tiempo pactado. Entonces Armando lo sacó de la lista de turnos para pulverizar en su campo. Al pasar los días, José llamó al administrador para saber qué pasaba. A partir de ese momento se originó una fuerte discusión cuyas consecuencias pusieron en riesgo la continuidad de este servicio y las relaciones entre ambos. Atilio, el coordinador del grupo, colaboró para ayudar a solucionar el inconveniente, situación que terminó en una mediación a su cargo. Una vez que cumplió con los pasos previos, llegó el momento de completar las fichas que transcribimos a continuación (Fase de diagnóstico de las partes).

Ficha de Armando			
Problema	Cómo me afecta	Qué necesito	Cómo puedo colaborar
José no paga las cuotas en tiempo y forma (1)*	No puedo pagar la cuota de la pulverizadora si no tengo el aporte de todos.	Que José pague las cuotas como corresponde.	Si paga, le respeto el turno.
José me insultó (2)*	Estoy ofendido porque yo no le falté el respeto.	Que se dé cuenta de que no me tiene que tratar así.	Trataré de olvidar el agravio.
José habla con otros del problema (3)*	Me molesta que en lugar de hablar conmigo lo haga con otros.	Que hable conmigo si tiene problemas.	Escucharlo y buscar solución.

* El número en paréntesis indica la prioridad que Armando dio a sus problemas.

Ficha de José			
Problema	Cómo me afecta	Qué necesito	Cómo puedo colaborar
Armando me sacó el turno para pulverizar (1)*	No puedo realizar los trabajos a tiempo. Menos producción y menos plata.	Que respete los turnos.	Usando la máquina sin pérdidas de tiempo y devolverla en condiciones.
Armando me acusa de no pagar las cuotas (2)*	Me siento ofendido. No pude pagar porque tuve un problema familiar y gasté el dinero de la cuota.	Que me dé plazo para pagar este mes.	Avisar la próxima vez que tenga problemas.
Armando dice que yo lo insulté (3)*	Fue en un momento de bronca. Ahora me siento mal por haberlo hecho. Aunque él me quitó el turno y eso también es una forma de agresión.	Que me avise antes de sacarme el turno.	Pedir disculpas.

*El número en paréntesis indica la prioridad que José dio a sus problemas.

Como vemos en este ejemplo, con este método el coordinador dispone de una secuencia ordenada y priorizada por ambas partes. Además, se pueden encontrar similitudes en las respuestas que nos están indicando por donde podemos guiar la siguiente fase. Veamos:

- Ambas partes coinciden en priorizar el tema del pago de las cuotas (1), lo que estaría indicando que constituye el problema central. No obstante, es una apreciación subjetiva que hay que confirmar en la siguiente etapa.
- Aparentemente existió un problema de comunicación: José no avisó que tenía un problema familiar y por eso no pagó. Por su lado Armando no comunicó previamente que le iba a sacar el turno por falta de pago.

- En un momento de nerviosismo, una palabra trajo a la otra y se produjo el insulto. Esto se resolvería con pedido de disculpas, darse la mano y a otra cosa mariposa. Hay que ver si es así.
- Hay intenciones de mejorar la comunicación por ambas partes.

Con todo este análisis previo podemos pasar a la última fase de la mediación.

Fase de acuerdos: a esta altura de los acontecimientos ya es conveniente programar un encuentro para buscar una salida al conflicto. Ambas partes hicieron catarsis, se liberaron de emociones y pudieron detallar los aspectos que más le molestan, lo que necesitan del otro y que es lo que pueden dar para saldar las cuentas. No obstante, si alguno de ellos no está dispuesto a reunirse, el trabajo igual se puede hacer por separado. Lo más conveniente es que las partes se junten para acordar la solución a los problemas. La tarea consiste en tomar cada una de las fichas e ir conversando los temas por orden de prioridad con cada uno de ellos.

Volvamos al ejemplo, en el caso de la ficha de José se comienza por:

“Armando me sacó el turno para pulverizar”. Se lee la manera como lo afecta, que es lo que necesita y que es lo que está dispuesto a dar o ceder.

A continuación se le pide a Armando que analice el pedido de José y que indique en que medida está dispuesto a satisfacerlo y en que condiciones. Luego se propone un intercambio de opiniones de manera que se encuentre una solución a este planteo. Una vez que hubo acuerdo se pasa al siguiente problema. No se debe abordar un tema nuevo sin terminar el que se inició previamente. De esta manera se avanza con acuerdos parciales hasta resolver el conflicto en su conjunto.

Actitud del mediador en esta fase

El objetivo de la mediación es ayudar a que las partes se involucren de tal manera que juntos puedan encontrar las soluciones al conflicto. Se reitera que como esta es la parte final del proceso, lo mejor es que se reúnan. En este sentido la única tarea del mediador consiste en hacerles llegar la información generada en las etapas anteriores y motivar a un encuentro. Durante la reunión es conveniente mantener una actitud de escucha atenta. Se actuará solo en caso de que se necesite aclarar información o para evitar que surjan cuestiones personales que pueden afectar el resultado del encuentro. En caso de ser necesario, se estará atento para resumir las conclusiones a las que se lleguen. Se resaltarán la buena voluntad y el compromiso asumido por las partes para llegar a esta etapa, tratando que el encuentro se desarrolle en la forma lo más amena posible. El objetivo es promover acuerdos parciales para evitar que se mezclen los problemas tratados anteriormente. En lo posible, las conclusiones se escribirán en una pizarra para que esté bien a la vista de los participantes.

Es probable que en alguna oportunidad no se pueda llegar a un acuerdo en uno o más aspectos. En estos casos se pueden sugerir opciones de soluciones intermedias si es que existen. Si persisten estas diferencias entonces las partes pueden indicar como se seguirán tratando estos temas: dar tiempo para pensar y buscar alternativas o acordar un arbitraje o alguna otra opción.

En definitiva, la mediación es una herramienta que se puede utilizar para ayudar a acomodar desacuerdos entre dos o más personas. Hoy en día se la considera potestad de especialistas que se han capacitado y entrenado para esto. Pero en cuestiones domésticas como los problemas enunciados al comienzo del capítulo, la mediación puede ser utilizada por un coordinador grupal. Como en todas las cosas de la vida, para adquirir destrezas hay

que practicar. En este caso, como estamos trabajando con seres humanos que involucran sentimientos, creencias y valores, tenemos que hacer un esfuerzo extra por actuar con mucho respeto y cuidado. Pero esto no nos debe inmovilizar. Hay conflictos en los que si no entra el coordinador para ayudar no lo va a hacer nadie.

Por otro lado, deseamos no tener que hacer nunca este tipo de intervenciones, pero hay veces en que es inevitable. Por las dudas, estas páginas fueron escritas con la sana intención de proporcionar información y metodología para quién lo necesite. "Caminante, no hay camino, se hace camino al andar".

¡Ay Dios mío!

Las crisis y los procesos de cambio



*“Esperando el milagro, suspirando penas
casi sin aliento ni fe pasarás los días sobre la cornisa
sin saber por dónde, suspirando penas
casi sin aliento”.*

“Esperando el milagro”, Las Pelotas

Crisis. ¿Amenaza? ¿Oportunidad?

Desde que fui chico escucho la palabra crisis. En casi todas las áreas de nuestra vida se nos presenta: en la pareja, en la salud, en lo laboral y seguro que también hemos vivido crisis de confianza. Asimismo, las crisis se presentan permanentemente en este mundo, por ejemplo, en lo económico y hasta en lo climático, solo por mencionar algunas. Siempre he sentido a la crisis como algo familiar, próximo. Si no estamos pasando por alguna es porque la acabamos de sobrellevar. De lo contrario, preparémonos porque en cualquier momento la vida nos presenta una situación de crisis.

Normalmente asociamos a las crisis con desequilibrio, desesperación, angustia, estrés, malestar, miedo, amarguras penurias y hasta llanto. Pensemos en cada vez que hemos afrontado una situación límite con optimismo, ganas de salir adelante, lucidez, mucho empeño, apertura y esfuerzo. ¿Cuáles han sido los resultados? Me animo a decir que en la gran mayoría de estos casos hemos salido fortalecidos. Es por eso que creo que detrás de todas las pérdidas que acarrea una crisis, hay grandes oportunidades para nuestro porvenir.

De todas maneras hay momentos en los cuales la realidad no se ajusta a nuestros deseos o intenciones. Podemos decir que estamos en crisis cuando nuestro repertorio para producir respuestas no es el adecuado para lograr solucionar un problema que nos resulta amenazante en algún área de nuestra vida. Esto puede derivar en consecuencias:

- La inmovilidad y por consiguiente la frustración.
- La posibilidad para adaptarnos a la crisis y realizar un cambio en nuestras vidas.
- La oportunidad para realizar cambios fuertes y para el desarrollo de nuevas facetas de nuestra personalidad que nos pueda llevar a un crecimiento personal muy importante.

Quienes dirigimos grupos de personas necesitamos conocer y comprender los procesos de adaptación que se desencadenan a partir de estas situaciones de cambio. Además, debemos saber interpretar los hechos posteriores que ocurren inevitablemente después de una crisis. En primera instancia podemos reconocer que hay acontecimientos que no podemos controlar. Asimismo, podemos ver que disponemos de recursos para llevar a cabo algunas acciones y favorecer la adaptación a los momentos traumáticos.

A continuación detallaremos las etapas que se suceden cuando una persona, o grupo de personas, afrontan una crisis. La duración y la intensidad de cada una de ellas dependen mayoritariamente de quienes están involucrados, de su capacidad de adaptación a la realidad y de la apertura mental que posean para crear soluciones.

Un modelo de crisis individual (Fink, 1967)

Según este modelo existen cuatro etapas en el proceso de adaptación a una crisis:

- Shock.
- Repliegue defensivo.
- Reconocimiento.
- Adaptación y cambio.

■ Primera etapa: shock

- Se manifiesta como amenaza estructural. El individuo ve seriamente comprometida su situación de vida en forma inmediata (costumbres, relaciones de poder, pérdidas económicas, mudanzas).
- Los acontecimientos se desencadenan en forma desbordante o abrumadora. Son demasiado fuertes como para poder interpretarlos con serenidad y ecuanimidad. Paralizan.
- Las emociones dominantes son el pánico y la sensación de estar indefenso.
- Este estado de ánimo provoca una incapacidad para razonar o entender la situación. Se actúa en forma desorganizada. Por eso no se puede planificar. Las acciones que se toman conducen a solucionar los problemas del momento.

Por ejemplo: "Acabo de llegar del campo. Perdí toda la cosecha por la helada. No entiendo nada, estoy muy aturdido. Tenía puestas todas mis esperanzas en esto. Voy a sacar números para ver cuánto debo. Vino mi mujer a contarme no sé que cosas del colegio de los chicos. ¡Como para colegio estoy yo! Ya mismo me voy al banco. ¿O mejor me acuesto un rato hasta que se me pase la locura?"

Como podemos apreciar en el ejemplo, en esta etapa se presentan riesgos que pueden afectar las relaciones interpersonales. Los involucrados están muy sensibilizados, propensos al mal humor. La comunicación es escasa y desordenada. Los liderazgos y la toma de decisiones quedan paralizados. Los problemas se presentan como inmanejables. Reina el caos.

¿Cómo podemos ayudar a una persona (o un grupo) en este momento?

Normalmente tenemos la tendencia a hablar y consolar a las personas afectadas. Damos consejos y pretendemos que nos escuchen y de esta manera se calmen. Cuando en realidad, como vimos la persona no escucha, está confundida, posiblemente malhumorada y en un estado de caos interno. El resultado de este tipo de intervenciones, en el mejor de los casos, es nulo. Difícilmente obtengamos respuestas positivas porque estamos predicando en el desierto.

En el momento de shock, lo único que podemos hacer es escuchar con empatía y sin apuros. Favorecer la catarsis. Guiar a la persona para que pueda llevar las quejas a donde corresponde. Si nos ponemos en el lugar del otro comprenderemos y aceptaremos su estado: lo único que podemos hacer es esto. Las sugerencias las dejamos para otro momento.

■ Segunda etapa: repliegue defensivo

Luego de superado el momento de la gran sorpresa y confusión surge un intento por recuperar la calma y poner manos en el asunto para buscar una salida. En esta etapa predomina la tendencia de recuperar la antigua estructura, es decir, de hacer más o menos las mismas cosas que se venían haciendo hasta el presente.

Según el ejemplo anterior: "Hace unos cuantos días que perdí la cosecha por la helada. Es el cuarto año que me pasa lo mismo. Ahora voy a buscar un crédito para pagar deudas y tirar hasta fin de año. Ya me vendrá mejor la próxima campaña. Si no fuera por el clima no estaría en este lío. Y encima el gobierno no ayuda. Pero esto va a cambiar, vas a ver. Va a tener que cambiar porque si no, nos fundimos todos".

Como vemos, se trata de evitar la realidad. Se recurre a lo conocido y en estado de ensoñación la persona se aferra al pasado. Respecto de la etapa anterior surge un alivio emocional. Parece que todo vuelve a la normalidad. Se piensa que fue un duro golpe, pero

que todo va a volver a ser igual que antes. La manera de salvarse consiste en buscar seguridad. De todas maneras los sentimientos pueden ser de euforia, indiferencia o enojo (si el individuo se siente presionado). La planificación es a corto plazo. Se buscan soluciones "rápidas, seguras y prácticas".

Esta segunda etapa se caracteriza por una clara resistencia al cambio y por una situación de autodefensa.

¿Cómo podemos intervenir en esta etapa? Tenemos que asumir que esta resistencia a nuevas propuestas es absolutamente normal, sumada a los sentimientos de pérdida y temor al ataque que prevalecen en este período. Todavía no podemos abordar el problema dando sugerencias o consejos sobre lo que se debería hacer. La persona aún no está receptiva. Se sigue aferrando a su experiencia del pasado por más que haya sido negativa. Tiene temor a abandonar sus creencias porque implican pérdidas muy fuertes y además siente comprometida su identidad: se ha ganado el reconocimiento de los demás por hacer lo que hace. ¡A nadie le gusta que los demás pongan en dudas lo que hacemos y decimos desde hace muchos años! Por lo tanto, lo recomendable en este momento es seguir escuchando.

En la medida en que detectamos "puntos flojos" en el discurso podemos intervenir para ayudar a que la persona los descubra. De esta manera, es posible que se reconozcan las limitantes y en que grado afectan. Darse cuenta de las debilidades es el punto de partida para iniciar el proceso de cambio. Recordemos que para intervenir en este momento contamos con dos valiosas herramientas: las preguntas sistémicas que vimos en el capítulo que se refiere a la entrevista a un productor y el metamodelo del lenguaje tal como lo describimos en el capítulo de intervención en los conflictos.

■ Tercera etapa: reconocimiento (darse cuenta)

Del proceso reflexivo que se hizo en la etapa anterior puede ocurrir que la persona vuelva a insistir con la misma manera de actuar. Esto significa volver a hacer lo mismo que antes con una altísima probabilidad de volver a obtener los mismos resultados. No obstante surge la posibilidad de que el individuo acceda a un sincero autoanálisis y descubra la necesidad de hacer correcciones en su accionar.

Según nuestro ejemplo: "Luego de darle vueltas al problema me he dado cuenta de que no es casualidad la pérdida de la cosecha. Si bien el clima no me ayudó, tengo que reconocer que este fracaso no fue el primero. En diez años perdí cuatro cosechas. Esto ya deja de ser mala suerte. Yo no puedo seguir así. Es muy duro, pero algo tengo que hacer. O bien hacer un manejo muy distinto del cultivo, o buscar otra actividad para cubrir el riesgo, o generar otros ingresos, alquilar el campo... no sé. Acá hay gente que le va bien. Si no cambio, me fundo".

Este es el momento del "darse cuenta" de los errores cometidos. Se cae en la certeza de que la vida no vuelve a ser como era. Algunas personas abandonan la estructura anterior porque no ocurren los cambios previstos y otras se preguntan si la forma de actuar hasta el presente es la correcta.

A partir de este punto es difícil volver atrás, sobre todo si hay alternativas, y como siempre las hay, la transformación empieza su proceso... En esta etapa prevalece la confrontación con la realidad. Esto provoca tensión, estrés, depresión y amargura. Las defensas ya no se sostienen y se afloja la resistencia al cambio. Como la realidad se percibe de manera distinta, la intención es reorganizarse aunque todavía prima el desorden. La persona piensa en el futuro por eso se carga de ansiedad. Sin embargo, se reciben distintas sugerencias

y se hacen comparaciones. Se busca información y a la vez se abre la brecha para la oportunidad de aprender e innovar.

Recién en esta etapa del proceso es cuando se puede ayudar de una manera más activa. La persona abandona el diálogo consigo mismo y presenta un quiebre. Descubre que le llegó el momento de realizar fuertes modificaciones: es una situación límite y con potenciales cambios. Se vuelve aún más receptivo a sugerencias y opiniones. Pide ayuda para ordenar sus ideas. Por lo tanto, el facilitador puede brindar información pertinente y acotada al caso puntual para colaborar en la toma de decisiones. Una herramienta adecuada para este momento es el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) tal como la mencionamos en el Capítulo 5 respecto de la visión. Este procedimiento es de mucha utilidad tanto para la actividad actual como para las alternativas de mejora.

Esta tercera etapa es la más adecuada para nuestra intervención como asesores: nuestra guía permite clarificar y clasificar la información.

■ Cuarta etapa: adaptación y cambio (nueva figura)

Ya en la etapa final aparece la resolución de la crisis. Se adoptan nuevos valores respecto de la realidad. Como se plantean nuevos objetivos se requiere una organización distinta. La persona adquiere una nueva imagen de sí misma y está dispuesta a probar otros recursos.

De acuerdo con nuestro ejemplo: "Ya encontré la solución a esto. Basta de cosechas perdidas. Voy a implementar un cultivo que genera menos ingresos anuales, pero es más seguro. Por lo menos voy a tener producto todos los años. Además me voy a dedicar a hacer trabajos con mi tractor, lo que va a complementar los ingresos y me va a dar de comer mientras tanto. Esto a largo plazo me va a mejorar mucho económicamente. Igual tengo algunos miedos porque nunca trabajé como contratista y no sé si me voy a poder administrar bien. Ni hablar del nuevo cultivo. No sé nada de su implantación y cuidados. Pero bueno, sé que lo puedo lograr porque me gustan las maquinarias y además considero que soy un buen administrador. Igual voy a necesitar ayuda. Son muchas cosas nuevas".

La persona empieza a relajarse y estabilizarse ya que la ansiedad y la depresión disminuyen. Comienzan a aparecer paulatinamente nuevas experiencias satisfactorias. Hay reorganización de recursos y habilidades. Se vislumbra otra forma de trabajo con una situación más realista en la que suelen ocurrir contrastes con el pasado. Se empiezan a ver nuevos potenciales futuros y se elabora un plan de acción concreto.

En esta etapa podemos colaborar para lograr que la persona se familiarice con lo nuevo. Ayudamos a realizar pruebas, analizar resultados y hacer ajustes. Controlamos el desempeño en las nuevas tareas. Es decir, es clave que nuestra intervención tienda a enseñar o facilitar el aprendizaje de lo nuevo o lo desconocido.

¿Cuánto dura cada etapa?

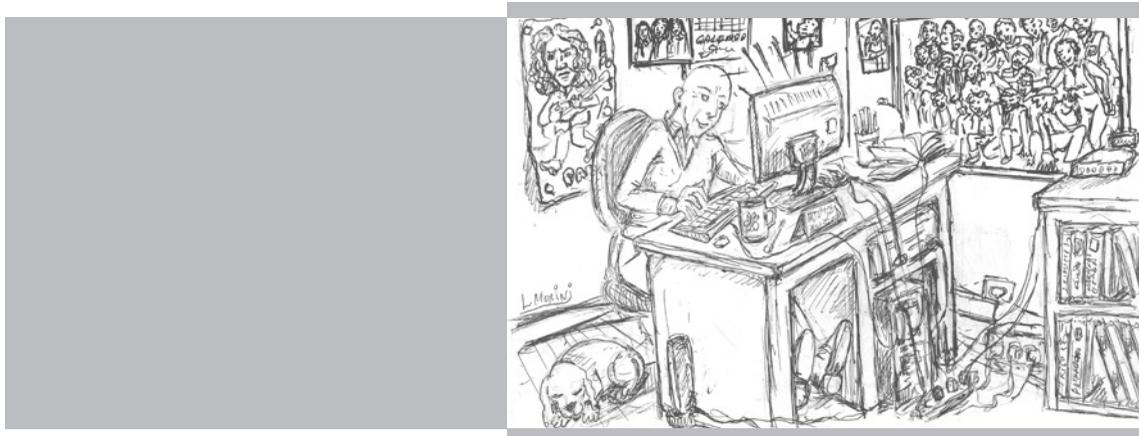
Y claro, más de un facilitador se preguntará cuánto tardan las personas en promedio para pasar de una etapa a la otra, ya que en función de eso cambian las acciones a implementar. Es más, todos en algún momento hemos pensado en apurar estas situaciones a fin de provocar cambios más rápidos. Lo cierto es que el paso de una etapa a la otra depende de la persona misma. Cuando el individuo involucrado en la crisis logra el "darse cuenta" es el momento de cambiar. No antes. Como ya vimos, poco es lo que se puede hacer desde

afuera de su ser. El punto de partida de este proceso de transformación es en la tercera etapa, es decir, cuando a la persona "le cae la ficha" y puede apropiarse y responsabilizarse de su incidencia en el problema y en la solución. Después viene la etapa de adaptación. No hay un promedio para estos procesos. Existen individuos que son muy flexibles y se adaptan rápidamente y otros que no van a poder hacerlo en toda su vida.

Para poder intervenir con eficacia es bueno entender que cuando una persona sufre una crisis pasa por distintos estados de comportamiento. En cada uno de ellos debemos actuar de distinta manera, pero siempre con una fuerte actitud de escucha y empatía. Así podremos ayudar a que cada uno realice sus propios esfuerzos para cambiar.

Preparando el festín

La organización de reuniones



*"Yo soy el que arma una banda de rock.
Yo soy el que espera verte en cada show".
"Blues de los plomos", Anibal Forcada*

Alguna vez nos pasó

¿Quién no ha asistido alguna vez a una reunión atraído por el título o por su contenido y ha terminado haciendo dibujitos en la hoja de apuntes o con la mirada perdida en un punto muy lejano a través de una ventana? Entonces, contenemos la bronca por la pérdida de tiempo que nos implica estar en un evento que no responde a nuestras expectativas. Observamos que hay gran dispersión de temas, escuchamos de los más diversos ritmos musicales provenientes de teléfonos celulares que imprudentemente ponen fondo a quién está hablando. Con frecuencia entra y sale gente del salón, llevándose por delante alguna silla o tirando una carpeta al levantarse. Otras veces algún participante pretende hacer una observación sobre el tema y en repetidas ocasiones interrumpe al expositor durante largos minutos, no se sabe si para hacer una pregunta o para demostrar cuánto sabe del tema. Hemos llegado a horario y, sin embargo, se empezó cuarenta y cinco minutos más tarde. Asimismo, algunas personas llegaron mucho después de comenzadas las actividades. Otras se van más temprano porque aparentemente tienen cosas más importantes que atender. A pesar de nuestro esfuerzo por contener la ansiedad que nos empuja a irnos, esperamos angustiada y respetuosamente el final de la reunión que llega una hora más tarde de lo previsto, lo que alimenta aún más nuestro mal humor y nos hace reprocharnos el haber concurrido al encuentro.

Afortunadamente "siempre se aprende algo"; este es el premio consuelo que nos hace "bajar los decibeles" y despedirnos hasta la próxima. Pero bien cabe preguntarnos: ¿tendremos deseo de asistir nuevamente a un encuentro organizado por la misma persona o grupo de personas?

Pongámonos en los zapatos de una persona integrante de un grupo que tomó el compromiso de asistir todos los meses a la reunión y se encuentra con alguna o varias de las situaciones que describimos. Es totalmente comprensible que al cabo de un tiempo comience a ausentarse y, posteriormente, se retire del grupo. Ahora bien, no solo es posible evitar estas consecuencias, sino que podemos organizar las reuniones de tal forma que los participantes se sientan reconfortados, motivados y deseosos de volver a compartir próximos encuentros. Esto depende, en gran medida, del trabajo, la dedicación y los conocimientos que pongamos en juego para organizar y coordinar las reuniones.

Una buena reunión es como un plato sabroso

Seguramente habremos escuchado de nuestras abuelas, madres o esposas el siguiente comentario: "¡Tanto tiempo que lleva preparar una comida para que desaparezca en un ratito!" Es cierto. Lo mismo pasa con una buena reunión: para que las cosas salgan bien, hay que dedicarles mucho de nuestro tiempo. Esto vale tanto para las reuniones de grupo como para cualquier encuentro, jornada o evento donde se convoque a varias o muchas personas. Se deben hacer contactos previos para determinar expectativas de quien convoca y quienes asisten, recabar información, preparar materiales, distribuir los tiempos de las distintas actividades, etc. Este es el condimento principal: si no hay trabajo previo, el resultado dependerá de la improvisación y esta no siempre nos conduce a buen puerto.

*Por más que dure poco, nadie se olvida de una buena comida.
Lo mismo pasa con las reuniones.*

Tipos de reuniones

Durante el proceso de gestión de un grupo se llevan a cabo distintas clases de reuniones. Podemos clasificarlas en dos grandes tipos:

- Reuniones a campo son las que se llevan a cabo en las instalaciones de los productores, en los campos experimentales, etc.
- Reuniones de salón que tienen diversos objetivos; pueden organizarse para ofrecer información técnica, capacitaciones, para tomar decisiones en conjunto, con fines recreativos, etc.

Cada uno de estos eventos tiene objetivos distintos y, por lo tanto, las estrategias para su organización serán diferentes en función de los resultados que queremos alcanzar.

Dada la peculiaridad del trabajo del extensionista o asesor agropecuario y la experiencia con grupos de productores, vamos a abordar en profundidad la organización de reuniones a campo, aspectos que también pueden aplicarse para preparar reuniones de salón.

■ Las reuniones a campo

En el caso de un grupo de productores, la reunión en el campo es tal vez el ámbito por excelencia donde se genera la mayor energía grupal. Por esta razón es aconsejable que esté compuesto como máximo por doce integrantes. De esta manera podemos asegurar la organización de una reunión mensual y garantizar la visita a todos los predios a lo largo del año. La idea es que cada uno de los miembros del grupo tenga la oportunidad de mostrar su trabajo y plantear sus inquietudes a sus compañeros por lo menos una vez al año. Y que los visitantes, por su parte, puedan ayudar a su compañero con el aporte de ideas y experiencias en función de los temas planteados por el anfitrión. Tengamos en cuenta que estos grupos cuentan además con un promotor asesor, quien vela por el buen desarrollo de la tarea grupal y realiza el asesoramiento técnico.

¿Por qué es tan importante la reunión en el campo? Una vez al año cada productor presenta su ámbito productivo, muestra sus instalaciones, sus productos, su manera de trabajar y tomar decisiones. Generalmente muestra también su casa, su familia. Por lo tanto, hay un alto grado de involucramiento personal con el resto de sus compañeros. Normalmente quien visita lo hace con un espíritu de gran respeto y cuidado por el anfitrión y trata de aportar ideas para beneficiar su actividad. Este hecho, tan sencillo pero contundente, provoca con el transcurrir del tiempo un altísimo grado de cohesión entre los compañeros del grupo y, a su vez, genera un sentido de pertenencia que fortalecerá, sin duda, el futuro accionar en conjunto.

Pero además, en la visita al campo podemos recorrer las instalaciones, mirar, tocar. No olvidemos que los seres humanos percibimos el mundo a través de todos nuestros sentidos. En una visita al lugar de producción se dan las oportunidades para que esto suceda. No es un detalle sin importancia: tiene mucho que ver con la manera de cómo un adulto capta la información y la procesa.

Si reemplazamos este tipo de encuentros en el campo por charlas técnicas o reuniones de salón, este fenómeno de intercambio y aprendizaje se resiente. Es por eso que la reunión en el lugar de trabajo es de fundamental importancia, ya sea que se trate de un grupo de agricultores, apicultores, productores de cerdos o frutícolas. Siempre debemos tener en cuenta que cada actividad tiene características peculiares.

Por ejemplo, los apicultores suelen tener sus colmenas en propiedades ajenas y esto puede ser un problema al momento de realizar la visita con todo el grupo, ya que no se trata de sus propias casas. Además, hay épocas del año en que no es conveniente destapar las alzas. En casos como este, hay que ver la manera de organizar el trabajo grupal durante todo el año y prever la realización de otro tipo de encuentros. Otra solución posible es conversar con el dueño del campo y solicitar permiso para revisar los colmenares con el grupo, dejando en claro que se tomarán todos los recaudos para no provocar inconvenientes con animales, tranqueras, etc.

¿Cuáles son los aspectos operativos a tener en cuenta para las reuniones a campo?

Fechas de las reuniones

Es conveniente organizar un encuentro a principio del año para acordar el plan de trabajo del grupo y asignar un día fijo para los encuentros mensuales en cada predio; por ejemplo, el último jueves de cada mes. Una vez que nos hemos puestos de acuerdo con esto, se otorgará una fecha a cada integrante del grupo. También hay que tener en cuenta, dentro de lo posible, no realizar en años seguidos las visitas a los campos de los mismos productores en las mismas épocas del año. De esta manera, con el correr del tiempo, se tiene la posibilidad de visitar a todos en distintas estaciones.

Es muy importante que las fechas acordadas para las visitas sean inamovibles, salvo por cuestiones de extrema necesidad. De esta manera se adquiere una rutina y, con el tiempo, todos los integrantes recordarán que ese día del mes se realiza la reunión del grupo y no se deben tomar otros compromisos. Además se contribuye así a la solidez del comportamiento grupal. Porque siempre que se suspende una reunión, alguien falta a la próxima, ya sea por olvido, por compromisos previos, porque alguien no fue avisado del cambio de fecha, o por cualquier otro motivo similar. Estas situaciones suelen provocar también desencuentros y enojos que afectan el normal desenvolvimiento del grupo. Por lo tanto, es deseable que las fechas sean fijadas a principios de año y que no se suspendan.

Horarios y duración de las reuniones

Definamos, en principio, las condiciones que debe cumplir una buena reunión en un campo:

- Intercambio de información sobre las novedades del mes.
- El anfitrión presenta la información sobre su emprendimiento y plantea sus anhelos, dudas e inquietudes claramente para que sean pensadas entre todos.
- Los visitantes tienen oportunidad de ver instalaciones, infraestructura, técnicas aplicadas y todo lo referente a las inquietudes planteadas.
- Se dispone de un tiempo suficiente para trabajar sobre la información brindada y las observaciones de la recorrida por el campo.
- Todos pueden discutir en conjunto, a partir de la opinión de cada uno, con el fin de aportar soluciones o ideas a las problemáticas presentadas por el anfitrión.
- Se acuerdan conclusiones para su posible implementación.
- Eventualmente se desarrolla un tema de interés común que puede ser productivo, comercial, económico, entre otros.

Por lo mencionado anteriormente se deduce que la duración de este tipo de encuentros debería ser de al menos cuatro horas para poder lograr resultados y sacar provecho de los mismos. Es muy importante destacar que las reuniones se deben desarrollar en un clima cordial, distendido, sin presiones ni apresuramientos. Es por eso que algunos grupos suelen organizar un almuerzo o una cena en función de las posibilidades de sus integrantes. Esto implica que hay casos en que se comienza a las 15:00 horas y se termina después de cenar. Otros organizan las tareas en horas de la mañana, almuerzan y se despiden o bien continúan con el temario propuesto. También hay casos en los que la duración es de dos horas. En fin, hay una amplia diversidad. Cada grupo debe ajustar la duración de sus reuniones en función de las posibilidades de sus integrantes. Lo más importante es conseguir organizarlas de manera que se cumpla con las condiciones mencionadas anteriormente. La reunión es el motor del grupo, por eso debemos dedicarle el tiempo suficiente y necesario.

Asistencia

El tema de la asistencia es uno de los problemas más planteados por los facilitadores de grupos. Cuando varios miembros del grupo faltan en forma reiterada a las reuniones es un síntoma de fallas en la organización del proceso grupal. Las causas pueden ser de distinta índole y tal vez haya más de una para cada caso. A continuación consideraremos algunos aspectos para tener en cuenta cuando el grupo no consigue lograr una buena asistencia:

- **Reuniones dispersas, sin objetivos claros, de poco interés para los participantes:** esto tiene solución. Si organizamos y coordinamos las reuniones de la forma como se hace referencia en este capítulo seguramente vamos a tener éxito y los miembros del grupo lo ponen de manifiesto porque están satisfechos; además van a responder con su asistencia a todas las reuniones.
- **Afinidad entre los miembros del grupo:** muchas veces existen prejuicios entre las personas; puede suceder que algún entredicho del pasado ha provocado heridas que no han cerrado todavía. Estas cuestiones quizá no se valoren lo suficiente al momento de formar el grupo, pero en algún momento salen a flote. Y puede suceder que alguno de los miembros del grupo no quiera visitar al otro cuando este organice su reunión. Por supuesto, posteriormente las "atenciones" van a ser retribuidas. Este tema es un poco más delicado, pero podemos buscar el acercamiento de las partes (se puede consultar el Capítulo 8 en relación con la intervención en los conflictos).
- **Bajo nivel de empatía:** hablamos de empatía en el sentido de colocarnos en el lugar del otro. Esto sucede sobre todo al principio de la tarea grupal. Normalmente cuesta entender que el compañero pone mucho esfuerzo en organizar el encuentro en su predio. Además se suele pensar: "bueno, total si no voy, Walter no le va a dar mucha importancia". Y ocurre que es al revés. Inclusive, pasados varios años, cada uno se acuerda perfectamente quién vino a su reunión y quién no. Esto es para dar una idea de la importancia que otorga el anfitrión a la presencia de todos en su reunión. Una de las formas de provocar esta empatía es aclarar este tema cuando el grupo arranca. También es bueno que cuando el productor invite a los compañeros del grupo resalte la importancia de la presencia de todos. El hecho de ser invitados personalmente por el anfitrión nos compromete mucho.
- **Poco sentido de pertenencia:** es también un síntoma que se observa en los grupos jóvenes. Se percibe "lo mío" como lo importante, mientras que "lo del grupo" se siente un poco ajeno. Al fin y al cabo todos tenemos tendencias individualistas y el hecho

de tomar decisiones en grupo es algo que debemos incorporar de a poco, probando con cosas sencillas, cometiendo errores y aprendiendo de ellos. Esto con el tiempo se soluciona. En este aspecto, la paciencia es el principal atributo del animador.

- **Falta de motivación por la tarea grupal:** esto puede tener distintas ramificaciones. Se requiere trabajarlo a nivel grupal. Distintos capítulos del libro son orientadores para este aspecto: Capítulo 4 Elaboración de proyectos en grupo, Capítulo 5 La importancia de construir una visión, Capítulo 6 Buscando los objetivos el grupo y Capítulo 13 La motivación para el cambio.

Puntualidad

Este es otro motivo de discordia. No todos le damos la misma importancia al tiempo y, por lo tanto, al cumplimiento de los horarios. Cuando esta diferencia surge entre dos personas casi siempre se soluciona rápidamente: se habla del tema, puede que uno se enoje, o ambos, pero finalmente, luego de conversar, se llega a un acuerdo. Ahora bien, cuando participan entre siete y doce o más personas resulta más complicado. Porque el tema de la puntualidad se presta fácilmente a la instalación de un "acuerdo tácito" al respecto. ¿Que significa esto? Significa creer que llegamos a una misma opinión sin tener necesidad de hablarlo porque lo damos por supuesto. Así, algunos suponen que "si llego tarde no importa" y otros, en cambio, suponen que "está de más decir que hay que asistir quince minutos antes para empezar a horario". Entonces sucede pues algunos llegan puntualmente y a los diez minutos empiezan a mirar el reloj esperando que aparezcan los que faltan. A los quince o treinta minutos viene uno o dos más. Y como a las dos horas aparece alguno con su mejor cara de "feliz cumpleaños". Y ni que hablar de los que llegan para comer el asado.

Esta situación, que parece exagerada, no lo es. He presenciado algunas. Lo más grave es que además de perturbar el normal desenvolvimiento del encuentro la impuntualidad provoca conflictos entre los compañeros del grupo. Insisto en que los acuerdos en el momento en que se está formando el grupo ayudan mucho a generar compromisos sobre este tipo de aspectos. Ciertamente que tampoco alcanza. Generar nuevos comportamientos, y la puntualidad puede ser uno de ellos, implica no solo tomar conciencia: se necesita una buena dosis de entrenamiento y perseverancia. No pretendamos obtener grandes resultados de la noche a la mañana.

Cronograma

El cronograma nos sirve para establecer y dejar asentados las fechas de las reuniones, los viajes, las charlas técnicas y otros eventos que forman parte del plan de trabajo del grupo. También se debería consignar quién es el responsable de la organización de cada actividad. Si esto no se hace, lo que casi siempre ocurre es que el promotor asesor es el que queda "enganchado" con la responsabilidad de organizar todo. Tengamos en cuenta que el técnico asesor tiene a su cargo la preparación de la reunión mensual, debe realizar visitas de asesoramiento a los miembros del grupo, capacitarse y vincularse con otros técnicos e instituciones. Esto produce un gran desgaste y si se sobrecarga de trabajo llega un momento en que no podrá con todo. Por esta razón, los integrantes del grupo deberían asumir el compromiso y ayudar en la organización o el desarrollo de los eventos del plan de trabajo. Una herramienta muy práctica consiste en trabajar con un papel afiche y acordar estas cuestiones entre todos.

La preparación de la reunión

De todas las tareas que tiene que realizar el facilitador para su grupo esta es una de las más importantes. Ya explicamos la gran relevancia de las reuniones en los campos del grupo. Es por eso que tenemos que dedicarle especial esfuerzo y tiempo para lograr que estas reuniones resulten productivas. A continuación veremos las tareas y aspectos indispensables a tener cuenta en la preparación de las reuniones.

Entrevista previa con el interesado (anfitrión)

Por lo menos una semana antes de la reunión el asesor debería realizar un encuentro con el futuro anfitrión. Durante el mismo se recabarán los datos necesarios para el informe que se va a entregar a los integrantes del grupo. También se recorrerán los lugares que sean de interés para la visita grupal. Y, sobre todo, en esta reunión el facilitador y el anfitrión deberán trabajar en conjunto para fijar claramente los objetivos de la reunión:

- ¿Cuál es el motivo por el que nos vamos a juntar en tu establecimiento/apiario/emprendimiento?
- ¿Qué es lo que quieres preguntarle a los compañeros que te van a visitar?
- ¿Qué tendría que pasar en la reunión para que vos te sientas plenamente satisfecho por haberla organizado?

Estas son las preguntas que necesariamente debería hacer un facilitador al comienzo de la entrevista. Es importante no olvidar que la reunión se debe hacer siempre en función de las necesidades del que invita. Algunas veces cuesta que el entrevistado exprese directamente que es lo que pretende de la reunión. En este caso, el facilitador debe preguntar para que el mismo productor vaya clarificando que es lo que quiere.

Ejemplo de búsqueda de los objetivos de la reunión:

- Productor (P): Y qué se yo qué les puedo preguntar a los del grupo.
- Asesor (A): ¿Puede ser algo de ganadería? Vos me dijiste que tenés algunos problemas con la manga y los corrales...
- P: No, en eso yo sé que es lo que tengo que hacer, pero no he tenido dinero para hacerlo.
- A: ¿No te alcanza la plata para invertir?
- P: Y no. Últimamente en las cosechas me ha ido como la mona. Si no es por las heladas, es por la sequía. Si esto sigue así, no sé dónde voy a parar.
- A: ¿Y qué te parece si planteás el problema a los demás y juntos buscamos alguna alternativa que te rinda un poco mejor y sea más segura?
- P: Eso estaría bueno, aunque ¿qué me van a decir?
- A: No importa, vas a ver que algo va a salir. De todas maneras, si no planteamos el problema, corremos el riesgo de seguir haciendo lo mismo. Y el que siempre hace lo mismo obtiene siempre los mismos resultados.
- P: De acuerdo, pero qué preguntamos.
- A: Vos decíme qué les preguntaría, que yo escribo.
- P: Bueno, poné que últimamente me están fallando las cosechas y esto me está provocando una importante pérdida económica. ¿Qué puedo hacer para hacerme de unos pesos seguros a fin de año? ¿Te parece así?
- A: Me parece perfecto. Sobre todo porque salió de vos. Mirá: esto es lo que voy a poner en el informe, ¿te parece bien?

Objetivo de la reunión:

Últimamente me están fallando las cosechas y esto me está provocando una importante pérdida económica. ¿Qué puedo hacer para tener unos pesos seguros a fin de año?

- P: Bárbaro. Esto sí que me interesa.
- A: Bueno. ¿Hay alguna otra cosa que te gustaría mostrar o preguntar?
- P: Sí. Quiero que miren la cosechadora y que me aconsejen como arreglarla gastando el menor dinero posible. Y que vean la pastura sembrada este año para ver cuándo le puedo poner hacienda.
- A: De acuerdo. Lo agrego a los objetivos de la reunión. Quedaría algo así..."

Objetivos de la reunión:

1. *Últimamente me están fallando las cosechas y esto me está provocando una importante pérdida económica. ¿Qué puedo hacer para hacerme de unos pesos seguros a fin de año?*
2. *La cosechadora tiene algunas roturas. Quiero que me aconsejen cómo arreglarla gastando el menor dinero posible.*
3. *Pastura sembrada este año. ¿Cuándo le puedo poner animales?*

- P: Así está muy bien. Si alcanzamos a hacer todo, la reunión va a estar muy buena.
- A: Yo te lo aseguro. Ahora pasemos a otra cosa...

A partir de este ejemplo podemos hacer algunas consideraciones para llevar a nuestra práctica:

- El objetivo no lo definió el facilitador, lo redactó con las ideas y palabras del productor. Esto es muy importante. Si el facilitador pone el objetivo que él cree que tiene el productor tiene un 90 % de probabilidades de equivocarse. Por lo tanto, el grupo no va a entender bien la consigna y cuando los compañeros pidan aclaraciones al productor, este no podrá brindarlas porque la idea no partió de él.
- Es posible que el productor no sepa qué preguntar. Entonces el asesor lo va guiando a través de preguntas. A medida que el productor responde van surgiendo puntos flojos en su planteo. Allí es donde el facilitador debe escarbar para ir al meollo de los problemas. Los objetivos principales deben partir de situaciones problemáticas para resolver. Si solamente se muestran los logros, la reunión pierde buena parte de su riqueza.
- Siempre que se redacta una frase proveniente de otra persona es imprescindible hacérsela leer para comprobar si lo escrito refleja el sentido que le quiso dar esa persona. Es lo que hizo el facilitador en el ejemplo después de escribir cada objetivo.
- El facilitador debe estar siempre atento a que las consignas que se escriban favorezcan un importante intercambio de experiencias entre todos. Las preguntas deben ser escritas en frases breves, muy claras de entender y que no sean tan cerradas que se puedan contestar con un simple "sí" o "no".
- Los objetivos de la reunión no deben incluir preguntas técnicas que pueda o deba responder el facilitador durante una visita mensual al establecimiento. Se deben poner consignas que los asistentes puedan responder con autoridad debido a su experiencia. Temas técnicos, como por ejemplo, dosis de productos químicos, son pertinentes al profesional.

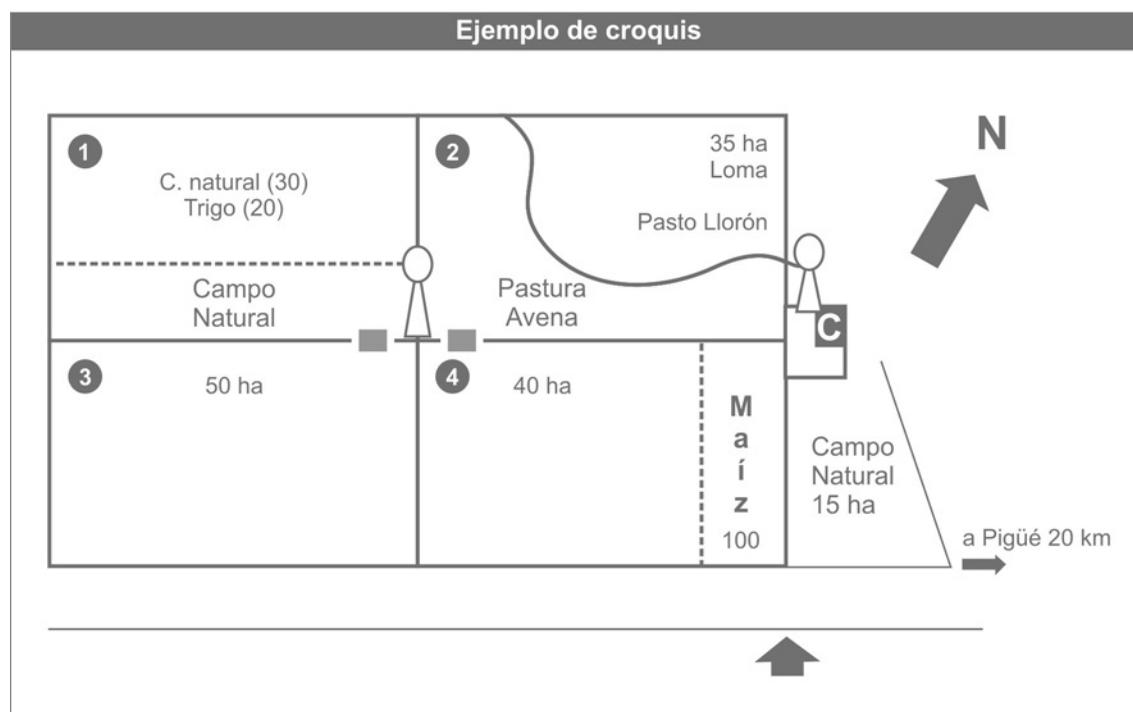
Recopilación de la información del establecimiento

El objetivo de la entrevista es obtener la información y los puntos de vista del productor acerca de su plan de trabajo, sus expectativas, dudas, fortalezas, de manera de poder organizar la reunión a partir del conocimiento de la mayor cantidad de detalles posibles acerca de lo que se va a tratar en la misma. Una vez obtenidos estos datos se realizará una recorrida por el establecimiento para decidir qué lugares se van a mostrar al resto del grupo el día de la reunión. El producto final es un informe elaborado de manera sencilla y muy clara que brinde información a los asistentes para ayudar a tomar decisiones sobre los temas que se van a discutir.

Datos de producción

Croquis

En caso de que se trate de un establecimiento agropecuario es muy conveniente agregar al informe un croquis del o los establecimientos en los que trabaja el productor. En el croquis figurarán los apotreramientos, la superficie de cada uno, las aguadas, qué es lo que tiene cada potrero y alguna característica que lo defina (por ejemplo, pastura degradada). En el caso de apiarios, el croquis deberá indicar la ubicación de las colmenas, accesos al apiario y cultivos circundantes. Si se trata de un emprendimiento turístico se puede hacer un diagrama de la ubicación de las instalaciones, así como la distribución interna que indique dónde están los dormitorios, cocina, estar, lugares de recreación, etc. El croquis es muy importante porque hay muchas personas que para entender bien lo que están visitando necesitan ver un dibujo o un mapa; esto les ayuda a entender mucho mejor de que se trata el emprendimiento. De lo contrario, estas personas "se pierden parte de la película" y les cuesta opinar; podemos perder sus aportes.



Información productiva

El informe debería incluir los datos básicos como para que los asistentes tengan un panorama completo del lugar que están visitando. La información debe ser la correspondiente al año en curso para tener un panorama real del planteo económico productivo. Además deben incluirse todos los datos adicionales que se crean convenientes para aportar a las consignas planteadas por el productor.

Por ejemplo, si el productor es apícola y quiere saber como atenuar el problema de varroa en sus colmenas se deberá consignar:

- Cantidad de colmenas muertas por varroa en los últimos años.
- Características de la presencia de la enfermedad en ese colmenar.
- Productos con que se las ha tratado, época, etc.
- Si es posible, preparar una charla sobre este tema y llevarla a cabo durante la reunión, antes de las conclusiones.
- Resultados de tratamientos anteriores.
- Otros.

A continuación detallaremos un listado de datos que será de mucha utilidad poner en el informe a fin de que los asistentes a la reunión dispongan de la información necesaria como para poder tener un panorama del emprendimiento visitado. Tomaremos como ejemplo un grupo de producción agrícola ganadera, un grupo apícola y un grupo de turismo.

Informe agrícola ganadero	Informe apícola	Informe turismo
Superficie total.	Cantidad y ubicación de los colmenares.	Ubicación del establecimiento.
Superficie propia.	Cantidad de colmenas y núcleos por colmenar.	Distancia a centro urbano más próximo.
Superficie arrendada.	Productos obtenidos (miel, reinas, núcleos, propóleo).	Descripción del tipo de producto o servicio que se realiza.
Descripción de infraestructura (mangas, corrales, balanzas, silos, aguadas, molinos, etc.).	Descripción del equipamiento e infraestructura (galpón, sala de extracción, materiales, herramientas, maquinarias, vehículos, etc.).	Descripción de las instalaciones y del equipamiento utilizado.
Detalle de maquinarias.	Tipo de extracción (sala propia, asociada, comunitaria, etc.).	Forma de promoción de la actividad.
Superficie destinada a cada cultivo.	Mano de obra (cantidad de personal fijo o jornales por año, mano de obra familiar, etc.).	Mano de obra familiar o contratada. Destino de la mano de obra.
Existencia de hacienda por categorías bovinas.	Rendimiento de miel por colmena promedio.	Cantidad de visitas recibidas por mes/año o cantidad de unidades de producto producido (quesos, dulces, artesanías, etc.).
Existencia de hacienda por categorías ovinas.	Rendimiento de otros productos.	Principal clientela. Caracterización.

Existencia de otro tipo de animales.	Distancia a los colmenares.	Épocas del año con mayor actividad.
Descripción de laboreos por lotes de cada cultivo.	Calendario sanitario.	
Rendimiento de los distintos cultivos en los últimos años.	Floración utilizada por los distintos colmenares.	
Balance de carne anual.	Colmenas muertas o descartadas.	
Resultado de los engordes (aumento diario de peso por día).	Tipo y kg de alimento suministrado por año.	
Suplementación suministrada.	Recambio de reinas.	
Porcentaje de parición.	Multiplicación de colmenas.	
Porcentaje de destete.	Fusión de colmenas.	
Porcentaje de señalada.	Traslados y retiros.	
Calendario sanitario.	Número de alzas colocadas.	

Lugar físico de la reunión

El día que realicemos la visita previa al lugar donde se va a hacer la reunión es conveniente observar algunos detalles para evitar inconvenientes, improvisaciones e innecesarias pérdidas de tiempo durante el encuentro:

- **Comprobar:** si el lugar tiene espacio suficiente para acomodar a la cantidad de personas que van a asistir.
- **Disposición de los participantes:** deberían estar ubicados de manera que todos se vean las caras. Por eso, si el número de participantes es chico, esto se puede hacer alrededor de una mesa. Si el lugar es reducido y en caso de que los asistentes no tengan mucho que escribir, es aconsejable retirar la mesa para hacer lugar y disponer los asientos en semicírculo. Hay que evitar que los participantes se ubiquen en dos filas, a fin de que algunos de ellos no le den la espalda a otros.
- **Temperatura ambiente:** verificar si se dispone de calefacción en caso de que haga frío o ventilación/refrigeración si el tiempo es cálido, y verificar el funcionamiento de los equipos. Esto puede parecer algo de poca importancia, una "pavada", pero todos sabemos que cuando estamos incómodos nuestra concentración se dispersa. Hay ocasiones en que poco o nada podemos hacer, pero si tenemos en cuenta este aspecto en más de una ocasión nos va a ayudar a mejorar el ambiente de trabajo.
- **Corriente eléctrica, enchufes, luminosidad:** si vamos a usar proyector verifiquemos que exista corriente eléctrica en el lugar y revisemos el estado y tipo de los enchufes. Definamos el lugar donde se va a ubicar el equipamiento y ver si harán falta prolongaciones, adaptadores o algún cable especial. Hay que considerar también que en algunos lugares no existe la electricidad. En ese caso, debemos preparar con mucho cuidado los horarios (teniendo en cuenta la luz del día) y los elementos disponibles (lámparas, papelógrafo, etc.).
- **Revisar:** si la cantidad de asientos es suficiente. Es bueno que estén preparados antes de que lleguen los participantes, a fin de evitar pérdidas de tiempo. En oca-

siones, llega gente después de comenzada la reunión y se produce un importante “desparramo” para buscarle un asiento al recién llegado, lo que hace que se pierda el hilo de la exposición y esto nos obliga a retomarla desde el principio.

- **Lugar para papelógrafo y afiches:** dentro de lo posible se debería destinar un lugar al frente de la sala para ubicarlos a la vista de todos. Más adelante explicaremos las razones por las que no debería faltar nunca un papelógrafo en las reuniones.
- **Distancia al predio:** muchas veces la reunión se lleva a cabo en un lugar que es distante al predio que se va a recorrer. En ese caso, hay que calcular el tiempo de traslado, tanto de ida como de vuelta. Este es uno de los típicos “tiempos no tenidos en cuenta”. Al final del día, se suman muchos de ellos, por eso es bueno preverlos.
- **Almuerzo/cena:** un comentario personal para esta ocasión “Siempre recuerdo a Néstor, miembro de mi grupo de Goyena. Nunca faltaba su comentario mientras hacíamos la recorrida al campo: “Hummm... humo no hay...”. A él siempre le preocupaba que hubiera un buen asado para la reunión”. Si es que se incluye una comida, es conveniente que el lugar donde se cocine y hagan los preparativos no sea el mismo donde se lleva a cabo el encuentro. De lo contrario, habrá muchas distracciones. Ni hablar cuando se aproxima la hora de comer y el olorcito a asado pasa por delante de nuestras narices. Otro tema a tener en cuenta es el horario. Es bueno que vayamos a comer luego de desarrolladas todas las actividades, especialmente las que tienen que ver con el pensamiento y la creatividad. Después de la comida todos sabemos que es muy difícil concentrarnos, especialmente si nos tomamos algún vinito... Si hay que seguir trabajando después de comer, la recorrida al predio o una actividad al aire libre nos va a hacer muy bien y nos ayudará a hacer la digestión y poder retomar con energía lo que nos quede por hacer. Igual quiero resaltar que un buen asado, o una comida típica, o un almuerzo a la canasta, hacen a la camaradería del grupo y permiten un relacionamiento único entre las personas. No nos olvidemos que una buena actividad grupal es la que permite el intercambio entre sus integrantes. Compartir una comida cumple con excelencia con este objetivo.

Recorrida previa a los lugares que se van a visitar

- **Adecuar la información de cada punto a los objetivos de la reunión:** tenemos que acordar con el anfitrión lo que se va a mostrar en la recorrida. Por eso hay que preguntarse cuántas paradas se van a hacer y qué vamos a mostrar. Tienen que ser aspectos que ilustren los objetivos de la reunión. También se puede hacer referencia a algo novedoso o que sea de particular interés para el productor o los visitantes.
Ejemplo:
 - Asesor (A): ¿Qué vamos a ver acá, en el potrero N.º1?
 - Productor (P): Acá está el trigo afectado por la helada. Podemos calcular entre todos cuánto va a rendir y si es conveniente cosechar o no. Además nos va a dar un ejemplo del problema de pérdida de cosechas (ver más arriba el ejemplo de búsqueda de objetivos).
 - A: Macanudo. ¿Querés que hablemos de algún tema más en este lugar?
 - P: Sí. La aguada nueva. Tiene un sistema automático de llenado muy ingenioso. Seguro que a más de uno le va a interesar.
 - A: Bueno. Entonces en el potrero N.º 1, entre el trigo y la aguada nos va a llevar unos 20 minutos.

- **Calcular tiempos de parada y traslados:** una vez que se definieron los lugares que se van a visitar es muy importante hacer una recorrida previa con el dueño del emprendimiento para calcular los tiempos que va a llevar el traslado y la duración de las paradas en cada lugar. Tengamos en cuenta que nada es automático, o sea que las personas se toman su tiempo para bajarse del vehículo, acomodarse las pilchas, y reunirse con el resto. Sobre todo si hay gente mayor. Todos estos tiempos hay que tenerlos en cuenta al momento de programar la actividad para evitar que los participantes deban correr de un lugar a otro durante toda la visita o que el encuentro se alargue indebidamente.
- **Buscar lugares de acceso adecuados:** tener en cuenta este aspecto implicará ganar tiempo y es además un gesto de cuidado y respeto a los asistentes. Este punto es mucho más importante aun cuando la asistencia es muy numerosa (por ejemplo, cuando son más de veinte personas). Se trata de encontrar tranqueras y pasos libres para que la gente pueda llegar al punto de discusión. Normalmente, si hay que cruzar alambrados, hay personas que no lo harán y esto implica no apreciar junto a los demás la problemática que se quiere mostrar. Por otra parte, si la recorrida se va a realizar en vehículos, hay que buscar caminos en buen estado. Si el trayecto implica dar una vuelta en 180° para regresar, hay que buscar el lugar más adecuado para hacerlo.
- **Invitaciones:** si tenemos en cuenta que las fechas fueron acordadas con antelación en una reunión de programación, puede ser que alguien se pregunte ¿es necesario invitar previamente a cada reunión? La respuesta es sí, es absolutamente necesario. Especialmente cuando el grupo está en sus primeros años y aun cuando el mismo ha tomado una dinámica propia. Recordemos que la reunión es un acontecimiento de comunicación humana y, en este sentido, no hay que escatimar esfuerzos para que el hecho comunicativo ocurra sin malentendidos y confusiones. Entonces, es absolutamente necesaria la invitación previa a la reunión.
No debe quedar ningún integrante del grupo sin avisar. La invitación debe hacerse entre cinco y siete días antes, ya que si se hace con mucha anticipación el invitado puede llegar a olvidarse y si se hace en forma muy inmediata puede ser que haya tomado otros compromisos.
 - ¿Quién invita? Es muy importante que lo haga el miembro del grupo que va a ser visitado. Esto genera un compromiso distinto. Nos va a costar mucho rechazar la invitación del anfitrión. En cambio, si el que avisa es el facilitador es más fácil hacerle "la gambeta".
 - ¿Cómo debe hacerse la invitación? Dentro de lo posible, personalmente, para obtener una respuesta en forma directa: una invitación cara a cara o, si esto no es posible, una llamada telefónica. En ningún caso sobra una notita escrita firmada por el anfitrión, o un correo electrónico. En algunos casos, hay muchos problemas de accesibilidad a las comunicaciones y no funcionan los teléfonos celulares, ni internet, y la radio AM o los radioaficionados son las vías de comunicación más importantes: entonces hay que hacer uso de estos medios. Si el informe de la reunión se entrega unos días antes de la fecha prefijada, entonces debería incluir un párrafo donde el dueño del emprendimiento haga la invitación a sus compañeros.

Trabajo de escritorio

Una vez que se ha realizado la recorrida previa en el emprendimiento por visitar y se han recopilado los datos, acordados los objetivos de la reunión con el propietario y los lugares donde se va a parar, tenemos todo el material suficiente para sentarnos en nuestro lugar de trabajo y elaborar el informe. Esta tarea es una de las de mayor importancia para el facilitador. En primer lugar, porque es la base de la información que tendrán los miembros del grupo para ayudar a su compañero. Por lo tanto, debe hacerse con sencillez, claridad y suficiente cantidad de información. En segundo lugar, porque pone de manifiesto, por escrito, la calidad profesional de quien lo hace. Es como la obra del pintor o como la imagen del fotógrafo: es la carta de presentación del asesor. El asesor lo entrega a sus asesorados, pero no sabemos a manos de quién puede llegar: puede acabar en manos de alguien que en un tiempo se convierta en un cliente muy importante o, tal vez, en un futuro empleador. Es seguro que el facilitador será mucho más valorado si el informe es de calidad y está bien presentado. Ir a la reunión con un muy buen informe es como presentarse en una fiesta elegantemente vestido. Cuestión de imagen. Por eso insisto en dedicar el tiempo que sea necesario a la redacción del informe. ¿Llevará ocho horas de oficina, tal vez diez? No importa. Todo lo dicho justifica el tiempo que hay que dedicarle a este trabajo.

Elaboración del informe

Es conveniente que en la primera hoja figure el plan de desarrollo de la reunión. Es decir, tienen que estar bien a la vista los objetivos, la fecha y los horarios de las actividades. Si es que se va a exponer un tema debe figurar el título así como el nombre del disertante, aun cuando sea el propio facilitador. Recordar que esta primera página debe ser, como el resto del informe, atractiva, escrita con letras grandes, que invite a leerla y, sobre todo, muy prolija. Cada uno le puede dar el "toque de distinción" que corresponda a su propio estilo. A esta hoja va a recurrir más de una persona para "ver qué viene ahora" o para recordar los objetivos de trabajo del día.

Reunión Grupo Cambio Rural Goyena I

Establecimiento "15 de Julio", de Osvaldo Vives, 20/6/20.

Objetivos de la reunión

1. Últimamente me están fallando las cosechas y esto me está provocando una importante pérdida económica. ¿Qué puedo hacer para hacerme de unos pesos seguros a fin de año?
2. La cosechadora tiene algunas roturas. Quiero que me aconsejen cómo arreglarla gastando el menor dinero posible.
3. Pastura sembrada este año. ¿Cuándo le puedo poner animales?

Orden del día

15.30 h: Ronda de novedades

16.00 h: Informe del campo (Osvaldo Vives)

16.30 h: Recorrida

18.30 h: Mate y torta

19.00 h: Tema del día: "Cálculo de costos del trigo" a cargo del asesor Carlos Roa

20.00 h: Conclusiones de la reunión

21.30 h: Cena

Nota importante: ojo, a la salida, el que toma vino no maneja.

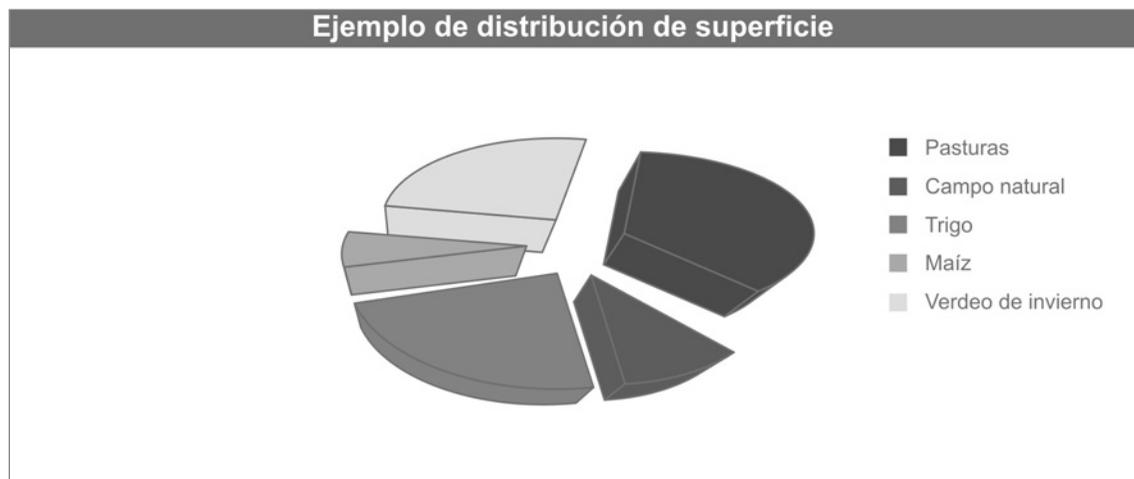
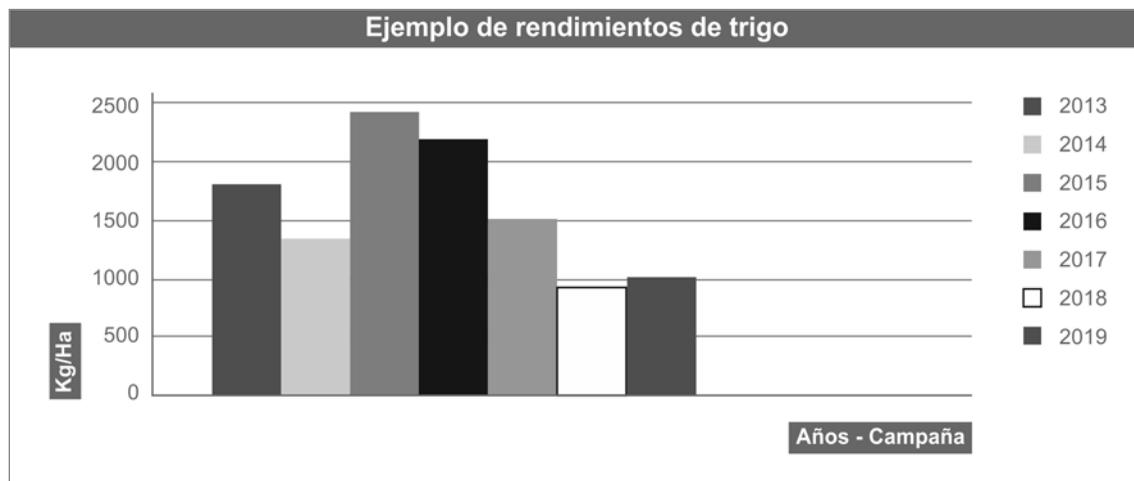
Ejemplo de la primera hoja del informe.

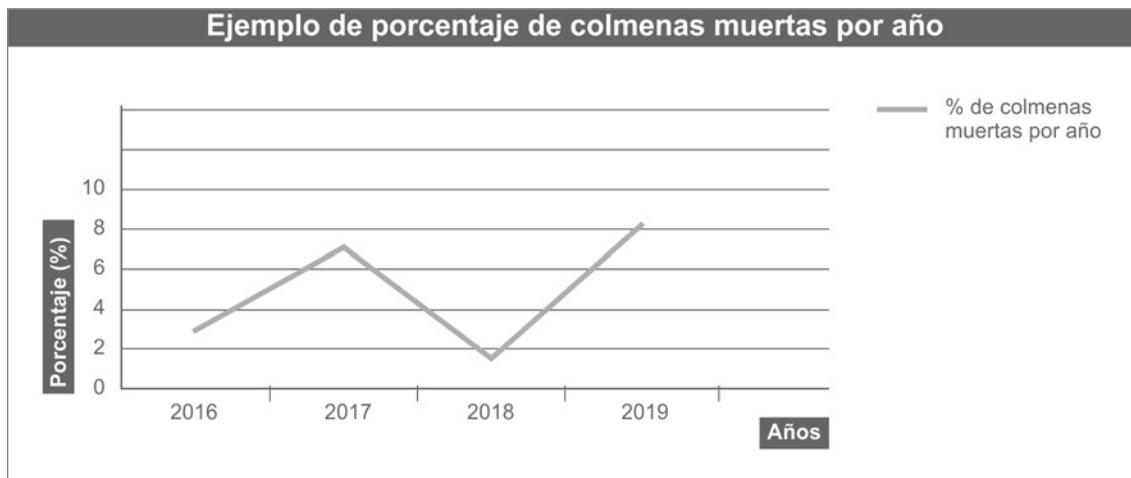
- **Información del establecimiento:** en las páginas siguientes se colocará la información necesaria para que los visitantes puedan contar con los datos que le permitan conocer o recordar las principales actividades por desarrollar, así como los resultados, que pueden ser productivos, económicos o ambos. Esto depende del productor, de su predisposición o no (lo cual en muchos casos es perfectamente comprensible) para brindar cierto tipo de información.

Además de la información recabada en el predio durante la visita, deberemos incorporar en el informe los datos estadísticos que sean necesarios como complemento de la información. También, si es necesario, se puede agregar información técnica que ayude a mejorar los resultados.

Siempre debemos tener en cuenta que el material debe ser muy fácil de entender. Si colocamos figuras o gráficos muy técnicos algunas personas los van a interpretar, pero otras no, y lo más probable es que no se animen a decirlo por no pasar vergüenza delante de sus compañeros. Pensemos que hay mucha gente que apenas sabe leer y escribir y un número sencillo puede representarles una gran complicación. Nuestro gran desafío es que todos nos entiendan. Es por eso que tenemos que "digerir" la información y presentarla de una manera sencilla y amigable. Más adelante nos ocuparemos de como explicar el informe.

A continuación, algunos ejemplos de cuadros accesibles de leer.





Con respecto al tema de los gráficos y tablas, hoy en día disponemos de software, como por ejemplo el Excel, que nos facilita en gran medida su elaboración. De esta manera podemos jugar con tamaños de figuras, tipo de gráficos, rangos, etc. para que quien lo lea pueda interpretarlo fácilmente. El diseño para presentar los datos depende de nuestra creatividad, estilo y entrenamiento. Si nos parece que el gráfico puede ser un poco complicado de entender, tenemos algunas alternativas:

- No presentar el gráfico y explicar nosotros los resultados obtenidos de la manera más clara y sencilla posible.
- Presentar el gráfico y dedicar tiempo para explicar cómo interpretarlo.
- Agregar la tabla de datos que dio origen al gráfico.

Recordar siempre que el informe debe contener:

"Números y palabras fáciles de entender, con letra bien clara y de tamaño grande para favorecer su lectura y comprensión".

- **Tema del día:** puede ser que dentro de la programación de la reunión esté incluido un tema para tratar. Este puede ser de cualquier índole: técnico, económico, impositivo, legal, social, etc. Como ya se mencionó, es bueno que el listado de temas y fechas se programe en una de las primeras convocatorias del año en la que se trabaje el plan anual. Sin embargo, si es necesario se pueden realizar cambios. Por ejemplo, una sequía no prevista puede implicar una actualización en alimentación

invernal de la colmena, o la aparición de una nueva línea crediticia necesitará de la explicación de personal de un banco a los integrantes del grupo.

En cualquiera de los casos, la exposición del tema puede estar a cargo del facilitador del grupo o de cualquier otra persona idónea. Puede ser un profesional de una entidad pública o privada, un integrante del grupo, un productor referente en un tema determinado, u otros.

En el caso de que el facilitador sea el responsable de exponer el tema, deberá prepararlo de manera adecuada para cumplir con lo que los integrantes del grupo desean saber. Además debe ser claro, explícito, sencillo y cumplir con los horarios preestablecidos.

Cuando el tema esté a cargo de un tercero es importante seleccionar la persona adecuada. Además de ser competente en su materia, deberá tener condiciones mínimas para poder comunicar lo que sabe. Conocemos muchos casos en los que el disertante tiene un extremo conocimiento de los contenidos por tratar, pero a la hora de transmitirlos no se le entiende nada. Claro, esta persona se preparó para manejar hábilmente su disciplina en el ámbito de su trabajo, pero no tiene por que ser un buen capacitador, pues no es su tarea. En todo caso, nosotros lo estamos forzando a hacer algo a lo que no está acostumbrado. Cuando estemos frente a esta situación, todos debemos hacer algún esfuerzo adicional. Es recomendable que el animador tenga una entrevista previa con el encargado de dar la charla para comunicarle claramente el objetivo y el tema específico por transmitir, el tiempo disponible y, si es necesario, acercarle información adicional sobre el grupo.

- **Materiales necesarios:** siempre es bueno tener una lista a mano de todo lo que necesitamos llevar a la reunión. Es más, la podemos hacer una primera vez y luego la vamos enriqueciendo en las sucesivas reuniones. En mi caso, que soy bastante desordenado, siempre anduve a último momento preparando las cosas, tropezándome con todo y con los nervios a full. El resultado: siempre me olvidé de algo. Con el tiempo logré hacerme de la famosa lista y repasarla, me ayuda en el momento de preparar todo lo necesario. Es por eso que recomiendo armar una hoja donde podamos tildar los elementos o materiales necesarios, como por ejemplo los siguientes:
 - Rotafolio
 - Marcadores
 - Cinta de pegar
 - Informes de la reunión
 - Hojas en blanco
 - Papeles afiche
 - Enchufes tipo zapatillas / adaptadores de enchufes
 - Anteojos para leer
 - Cañón proyector
 - Notebook
 - Cables extensión
 - Módem Internet
 - Pala (no abusar de su utilización)
 - Equipo técnico (traje apicultor, humeador, pinzas, muestreador de suelos, medidor de alambre eléctrico, ecógrafo, etc.)
 - Otros

Un párrafo aparte merece el uso del rotafolio o pizarra. Es un aparato de sencilla construcción, pero generalmente, debido a su forma, difícil de transportar. De todas maneras, tiene grandes ventajas que lo hacen casi imprescindible en una reunión de grupo. En primer lugar, porque no siempre vamos a contar con corriente eléctrica para el uso de un cañón proyector o algún otro dispositivo electrónico. En segundo lugar, porque es la mejor manera de llevar nota de lo que se dice. Quien lo ha usado tiene bien presente que cualquier anotación o dibujo que se realiza es seguido atentamente por los asistentes y continuamente quienes toman la palabra hacen referencia a lo que está escrito en la pizarra. O sea que es un medio muy útil para mantener la atención en la discusión. Por otro lado, el hecho de utilizar papeles afiches o similares convierten a este medio en un documento escrito en forma compartida. De esta manera, al ver escritas sus propias palabras, el participante siente que es tenido en cuenta y que se valora su aporte. Es conveniente guardar estos papeles para cuando se retome la discusión de algún tema. El hecho de volver a presentar el afiche con acuerdos anteriores activa la memoria visual y evita que se vuelvan a discutir temas ya tratados. También sirve para combatir ese famoso dicho: "las palabras se las lleva el viento". Por todas estas razones, creo que el rotafolio debe estar en todos los ámbitos donde más de dos personas discutan un tema.

Para finalizar con el trabajo de escritorio, vale la pena hacer una aclaración: he tratado de hacer un desarrollo detallado de todos (o casi todos) los aspectos a tener en cuenta al momento de sentarnos en nuestro lugar de trabajo y armar prolijamente el desarrollo de la reunión. Supongo que a muchos de los lectores puede parecerles exagerada esta forma de proceder. Mi intención es poner todas las herramientas y cuidados al alcance de los interesados. Luego, cada uno sabrá adecuarlas a las circunstancias del grupo y de su entorno. Reconozco que existen grandes diferencias geográficas, culturales, sociales, productivas y económicas en los ámbitos donde se desenvuelven los grupos de productores. Es por eso que queda en manos del animador del grupo adaptar y flexibilizar las herramientas de trabajo. Lo que más recomiendo es tener siempre presente que el momento de la reunión es clave para que la gente encuentre un espacio propicio para juntarse, comunicarse, dar y recibir. La preparación de la reunión debe tener en cuenta siempre esta premisa.

Todos juntos ahora

La coordinación de reuniones



*"Quiero saber si pasan a buscarme
si voy allá o espero acá
si ahora voy, ustedes me llaman
si vienen ya o van a tardar".*
"Familia Rodante", León Gieco

Desarrollo de la reunión

Entremos de lleno en el momento de la reunión. Ya hemos organizado todos los detalles previos. Se invitó a cada uno de los miembros indicándoles claramente el horario y el lugar del encuentro y recordándoles la importancia de llegar a horario. El desafío consiste ahora en desarrollar el programa en forma ordenada, amena y tratando de no atrasarnos y cumplir con los objetivos propuestos. Es aconsejable que el facilitador/animador del grupo esté presente con la suficiente anticipación para acondicionar el ambiente del encuentro, poner en un lugar bien visible la pizarra con sus afiches, tener los marcadores a mano y todo el material preparado para evitar posteriores pérdidas de tiempo. Hay quienes ponen a la entrada, y bien a la vista, una hoja de afiche con los horarios de las actividades.

Secretario de actas

La función del secretario de actas consiste en anotar las principales conclusiones de la reunión. Esto es de mucha utilidad para cuando se toman decisiones en cuestiones que involucran a todo el grupo, por ejemplo, la compra conjunta de insumos, la programación de un viaje o el uso de una maquinaria en forma asociativa.

Asimismo, el secretario también suele registrar en el cuaderno de actas las recomendaciones del grupo a cada uno de los integrantes. De esta manera, el año siguiente antes de realizar el informe del establecimiento visitado, se leen las conclusiones del año anterior para que el interesado pueda comentar que es lo que pudo implementar, cuáles fueron los resultados y cuáles las dificultades que debió enfrentar. El libro o cuaderno de actas se constituye así en una valiosa herramienta para todos porque sirve además para hacer el control de gestión del grupo. Repasar las recomendaciones, y conocer que es lo que pasó posteriormente, permite ajustar la manera en que trabaja el grupo.

Recuerdo con mucha gracia las primeras reuniones de mi grupo de productores agropecuarios de Goyena. El gran entusiasmo por mejorar la actividad productiva del compañero hacía que le aconsejaran cambios tan grandes como imposibles de realizar. El anfitrión se quedaba con un mareo tan grande que no sabía por dónde comenzar a hacer los primeros ajustes. Esto se fue suavizando, poco a poco, gracias al diálogo continuo, la sinceridad al momento de analizar resultados y el seguimiento permanente. En este sentido, el cuaderno de actas nos fue de mucha ayuda.

Coordinador de la reunión

Normalmente, el que asume este rol es el promotor asesor o facilitador. Puede ser que algún miembro del grupo lo haga, mientras que el promotor asesor cumple un rol técnico, es decir, aporta datos, estadísticas y analiza desde este punto de vista las contribuciones de los participantes. En algunos grupos, uno de los miembros ayuda al moderador con la coordinación de los tiempos.

La tarea de coordinar implica facilitar la participación de todos de manera de evitar que se armen subgrupos, moderar las opiniones y permitir que los integrantes del grupo se comuniquen de tal manera que todos puedan entender claramente y en todo momento lo que se está diciendo.

¿Cuál debe ser la postura personal de los profesionales durante el desarrollo del encuentro? Esta consiste, esencialmente, en una permanente actitud de escucha, con mucho interés y respeto por quienes participan. Debe estar muy atento a lo que dicen las palabras y los gestos. Debe tener la capacidad de resaltar algunos conceptos y minimizar otros; agrupar, ordenar y resumir ideas y proponer alternativas. Debe, asimismo, preguntar y obtener la participación de todos. Cuando un grupo confía plenamente en su promotor asesor o facilitador se entrega por completo a la tarea de crear, imaginar, discutir y elaborar nuevos enfoques. Cada uno de los integrantes asume tan fuertemente este rol que deja de lado momentáneamente todas las pautas de control, orden, resumen e integración de ideas, porque saben perfectamente que hay alguien que está guiando y asumiendo este rol. Se dejan llevar con mucho agrado, porque saben que gracias al aporte de todos y a la persona que ordena, resume, pregunta, motiva e incentiva se llega a conclusiones valiosísimas y enriquecedoras de las cuales se van a sentir orgullosos.

La actitud de un coordinador no debe ser la del buen amigo en una charla de café. Tampoco es la de un director de orquesta que conoce exactamente la partitura de cada uno de los músicos y sabe perfectamente cuando debe ejecutar cada uno y cuando dar fuerza o silenciar cada instrumento. Por el contrario, la actitud y postura del coordinador de la reunión es la de un armonizador de un proceso continuamente cambiante, creativo, con melodías y ruidos, con alegrías y momentos de tensión. Debe calmar a los alterados, entusiasmar a los que dudan y aclarar confusiones en la comunicación para que esto no lleve a conflictos entre las personas. Para ello, debe combinar armoniosamente el humor con la seriedad profesional, la cordialidad con la firmeza y el entusiasmo con la prudencia. En este aspecto, cada uno tiene una combinación personal de rasgos que define su estilo. Su tarea persigue una de las finalidades más nobles del ser humano: favorecer el desarrollo y el crecimiento personal de cada una de las personas que confiaron en su trabajo.

Orden del día

A continuación vamos a tratar cada uno de los elementos que componen la estructura de una reunión, analizando qué es lo que debe ocurrir y cuáles son las cuestiones que debemos en lo posible evitar. Todos los momentos son importantes y contribuirán al logro de un buen resultado. Si logramos armonizarlos, al final de la jornada comprobaremos que los visitantes se retiran muy satisfechos. Además el anfitrión se sentirá muy gratificado por haber contribuido a organizar un encuentro en el que todos disfrutaron, aprendieron y le aportaron ideas que lo ayudarán a mejorar su producción.

Ronda de novedades

Existen dudas sobre la conveniencia o no de incorporar la ronda de novedades en el orden del día. Una de sus ventajas es la de brindar a los participantes la oportunidad de comunicarse noticias de interés común e informaciones que pueden ser útiles para todos. Por ejemplo, algún insumo en oferta, alguna técnica aplicada que dio muy buen resultado, un contacto con un potencial comprador de nuestros productos, la posibilidad de hacer un negocio, algún acontecimiento familiar, etc. Su desventaja es que al comentar cada uno sus novedades la ronda se hace demasiado larga y se pierde demasiado tiempo. Personalmente considero que es una herramienta muy útil. Especialmente en los casos en que la reunión del grupo es mensual y esta es, por lo tanto, una de las pocas ocasiones de

encuentro entre sus integrantes. Sin embargo, se deben tomar algunas precauciones para evitar la dispersión y el alargamiento innecesario de este momento de la reunión. La ronda de novedades debe responder a las siguientes consignas:

- Cada participante tendrá la posibilidad de comentar algo que haya ocurrido entre el último encuentro y el presente. Su participación debe ser corta. Dentro de lo posible, no más de dos minutos. Si lo que va a decir lo trae por escrito, mucho mejor, porque esto ayuda a ahorrar tiempo; se tarda mucho menos en leer un acontecimiento que en relatarlo.
- Lo que se comente debe ser realmente una novedad: no traer a la mesa situaciones habituales o rutinarias.
- Todos tienen derecho a preguntar sobre lo manifestado, siempre y cuando sean aclaraciones. Las respuestas deben ser cortas y rápidas.
- De ninguna manera se debe desarrollar el tema comentado y que cada uno cuente cual fue su experiencia al respecto. Si el tema es de mucha importancia se le dará tiempo después del orden del día o en otra circunstancia especial para ello.
- El coordinador de la reunión deberá estar muy atento para detectar cuando aparezcan algunas alteraciones con respecto a lo que se mencionó anteriormente.
- Todos los integrantes deben colaborar con las intervenciones del coordinador respetándolas, interrumpiendo las conversaciones, pasando a otro tema y ayudando a contener a sus compañeros.

Estas consignas deben ser conocidas y asumidas por todos para que la ronda de novedades sea provechosa. Repetirlas siempre antes de comenzar y hacerlo hasta que se haga carne en el grupo.

Informe del establecimiento

Debido a que el principal motivo de la reunión es responder a las preguntas planteadas por el anfitrión, conviene que al comienzo del encuentro se realice el informe del establecimiento. Lo ideal es que el productor cuente con sus propias palabras cuál es su historia, cuáles son los objetivos de la reunión y qué es lo que se va a mostrar. No es bueno que se guíe por el informe porque este generalmente lo arma el asesor.

Lo conveniente es que después de la presentación por parte del productor, el técnico explique solo los aspectos fundamentales del informe y aclare algunos puntos que pueden ser más difíciles de entender. El informe es material de consulta durante toda la jornada. En cualquier momento del encuentro los productores pueden buscar datos en el informe y pedir aclaraciones si es necesario.

Hay ocasiones en que el productor no se anima a hablar delante de los demás. Es conveniente que diga aunque sea unas pocas palabras. Esto le va a dar confianza en sí mismo y es también una suerte de "entrenamiento" para opinar en público. En más de una ocasión tuve la oportunidad de observar este proceso: alguien que no se animaba a expresarse delante de sus compañeros de grupo, con el tiempo, haciendo pequeños esfuerzos, y con la ayuda de los otros, cultivó una muy buena capacidad para comunicarse y hablar en público. Esta es una de las grandes enseñanzas "ocultas" que brinda el hecho de participar en un grupo. No obstante, si la persona está muy inmovilizada para presentar su emprendimiento, entonces lo hará el promotor asesor o facilitador. Con el tiempo se irá animando, siempre y cuando se le dé la oportunidad y algún pequeño "empujoncito".

Recorrida

Recordemos que previamente habíamos realizado la recorrida con el anfitrión y elegimos donde vamos a parar, decidimos qué vamos a mostrar, qué tiempo nos va a llevar y escogimos los lugares más accesibles para entrar en cada parada. Ahora llegó el momento de hacer la recorrida con el grupo. Una cuestión que no hay que descuidar son las pérdidas de tiempo. Si el promotor asesor está concentrado en mostrar, informar y asesorar sobre qué es lo que se discute, entonces es conveniente que los tiempos los controle alguien del grupo que tenga el carácter lo suficientemente firme como para hacer cumplir los horarios. En cada parada hay algunos detalles fundamentales para tener en cuenta: evitar la dispersión, concentrarse en el tema a tratar, y estimular la participación.

- **Evitar la dispersión:** uno de los problemas más frecuentes durante la recorrida es la formación de subgrupos. Así, por ejemplo, al llegar a la parada y bajar de los vehículos algunos se dirigen rápidamente hacia el lugar indicado previamente, otros salen disparados hacia otro sector porque algo les llamó la atención, y unos pocos se quedan en el primer lugar que encuentran para “apoyar el trasero” y conversar muy sueltamente de algún tema que les interesa. Mientras tanto, el técnico comienza a explicar la problemática a los integrantes del grupo dispuestos a escucharlo. El resultado es que solo unos pocos se enteraron de lo que se quiso comunicar. Así, durante las conclusiones algunos participantes van a opinar sin ningún fundamento. Además se pierde lo más importante: el intercambio de experiencias. Para evitar que esto suceda, al momento de llegar a la parada hay que cuidar que nadie se disperse e invitar a que todos se dirijan al lugar elegido. Una vez allí hay que proponer la formación de una ronda, de manera que todos los participantes puedan mirarse a la cara y poner énfasis en que todo el grupo debe participar de una única discusión en el lugar.
- **Concentrarse en el tema a tratar:** la idea es mostrar algún aspecto del emprendimiento que tiene que ver con los objetivos de la reunión. Por ejemplo, un lote de animales en engorde, un cultivo sembrado fuera de fecha, un colmenar con doble cámara de cría o alguna nueva instalación de un albergue turístico. Se brindan las explicaciones del caso y se propone la participación del grupo. Es un momento muy especial para la comunicación porque hay estímulos visuales, auditivos y sensaciones de distinta índole. Hay personas que se ven motivadas a aportar a partir de lo que pueden observar. Otros se movilizan por lo que se dice en el momento o por sonidos que provienen del lote de animales o del entorno. Muchas personas se motivan tocando las plantas, escarbando la tierra, revisando una colmena o probando alguna herramienta o instalación. Es un momento donde absolutamente todos se sienten impulsados a participar. Es el instante más propicio para el intercambio. Por esta razón debemos poner mucha atención para que el grupo produzca y no se disperse. Todos van a querer opinar y van a tener algo que contar o preguntar. Por eso hay que ayudar a que el grupo se concentre en el tema que se está tratando. Durante la recorrida no debe haber discusiones teóricas: todo debe estar referido a lo que se ve, se escucha y se siente en el momento de analizar el tema en cada parada. Insisto en que toda conversación que se pueda hacer luego en el salón hay que llevarla a ese ámbito. Especialmente cuando hace mucho frío, o calor, o estamos cortos de tiempo.

- **Estimular la participación:** puede ocurrir que después de que mostremos la colmena, o el lote de hacienda, o las instalaciones haya poca discusión. Para incentivar los aportes el animador tendría que hacer algunas preguntas disparadoras, tales como:
 - ¿Ustedes qué harían en esta situación?
 - ¿Hay en el grupo alguien que enfrente una situación parecida?
 - ¿Qué notan de raro en este colmenar? Revisen y comenten.
 - ¿Qué observan acá que no vimos en los otros establecimientos?

La recorrida es uno de los momentos más trascendentes de la reunión. Y uno de los más potentes en el proceso de comunicación grupal. El desafío del animador es provocar un nutrido intercambio en un ambiente distendido y cordial. Pero, a la vez, se debe poner especial cuidado para evitar la dispersión y las pérdidas de tiempo.

Análisis y conclusiones

Durante las etapas anteriores el anfitrión presentó su caso y propuso los problemas e inquietudes que desea que el grupo le ayude a resolver. Los visitantes tienen en sus manos el informe del establecimiento visitado. Se pudo hacer la recorrida ordenadamente, de manera de observar in situ distintos aspectos que tienen que ver con los objetivos planteados para la reunión. Ahora que el grupo ya cuenta con suficiente información para opinar con criterio, se espera que los participantes busquen alternativas o soluciones para ayudar a su compañero.

En este espacio debemos lograr que haya un muy buen intercambio de opiniones y experiencias, de manera que al final se puedan escribir en el papel afiche una serie de recomendaciones y opiniones del grupo. Normalmente se dispone de aproximadamente una hora para hacer este trabajo. Esto depende de la modalidad del grupo y de su promotor asesor o facilitador. También puede dedicarse más tiempo, pero difícilmente menos si queremos que haya una buena participación. La metodología que se emplea depende de la cantidad de participantes. A continuación se sugieren tres técnicas posibles: trabajo en subgrupos y plenario, plenario directo y utilización de tarjetas.

Trabajo en subgrupos y plenario

Se forman subgrupos entre 3 y 6 personas. Cada subgrupo buscará dar respuesta a todas las preguntas planteadas en los objetivos. Se dan unos 30 minutos para que los participantes conversen, intercambien opiniones, discutan y lleguen a conclusiones. Si la profundidad del tema lo requiere se debe dar más tiempo (esto hay que tenerlo en cuenta previamente, para evitar improvisaciones en el momento). Una vez finalizada la discusión por subgrupos se organiza la puesta en común en el plenario: cada subgrupo elige un vocero para que exprese sus conclusiones que el coordinador de la reunión anotará en un rotafolio y posibilitará que se realicen solamente preguntas aclaratorias sobre lo expuesto. Una vez terminadas las exposiciones se realizará un plenario final en el que todos pueden aportar a partir del análisis de los pros y los contras de las sugerencias planteadas. En resumen, esta metodología tiene cuatro etapas bien definidas:

- Explicación de la consigna y como se va a trabajar.
- Trabajo en subgrupos (30 minutos).
- Exposición de los subgrupos (15 minutos en total).
- Debate (20 minutos).

Los tiempos indicados son a modo de sugerencia y como pauta general; cada caso exigirá, seguramente, adaptaciones específicas. Esta técnica tiene una variante: si se dispone de poco tiempo para trabajar o las problemáticas son muy “pesadas”, se le puede asignar una pregunta distinta a cada subgrupo y luego se hace la puesta en común. Esta alternativa tiene la ventaja de ahorrar mucho tiempo, aunque se pierde riqueza en los aportes, ya que los integrantes no pueden tratar la totalidad de la problemática planteada. En este caso hay que tener mucho cuidado en el armado de los subgrupos: debería haber gente con experiencia, conocimientos y capacidades suficientes para aportar al tema que le toque a cada subgrupo. Esta es una técnica que funciona perfectamente con una asistencia de entre 6 y 12 personas. Si participa más gente, hay que disponer de más tiempo para que expongan los subgrupos.

■ Plenario directo

Si los concurrentes son pocos, de 3 a 6 personas, se puede trabajar directamente con todo el grupo cada uno de los temas planteados y se irán anotando los acuerdos que surjan. El producto final será el mismo que en el caso anterior: un listado de sugerencias analizadas con el interesado para su implementación. Este método es más rápido que el anterior, pero el riesgo es que las personas con más personalidad puedan dominar la discusión y entonces el resto tenderá a no opinar. De esta forma, el plenario perderá eficacia. Para lograr un buen resultado el coordinador de la reunión debe promover una participación equitativa.

■ Utilización de tarjetas

Este método se utiliza principalmente cuando hay muchas preguntas y la asistencia es muy numerosa. De esta manera se obtienen opiniones individuales sobre una diversidad de temas y luego se ordenan y ponen en común para ser discutidas. En el Capítulo 6 aplicamos esta técnica al ejercicio de definición de una visión; ahora veremos como utilizarla para el trabajo de análisis y búsqueda de conclusiones.

Materiales

- Tarjetas: si es posible de distintos colores, tamaños y formas. Esto es difícil de conseguir en las librerías, por lo que hay que tomarse el trabajo de comprar cartulinas y luego dibujar y recortar, lo que implica una tarea extra. Cuando esto no sea posible, se puede recurrir a las fichas de fichero, que vienen en paquetes de 100.
- Marcadores de punta gruesa: por lo menos uno por cada participante.
- Cinta de pegar: preferentemente de papel.
- Pizarra y papel afiche.
- Espacio suficientemente grande como para poner a la vista los afiches con todas las tarjetas escritas.

Procedimiento

Por ejemplo: tenemos 3 temas para tratar y la asistencia es de 20 a 50 personas.

- **Consignas:** se deben redactar en forma muy clara y con letra muy grande.

Escribirlas en forma separada, cada una en un afiche distinto:

- Tema 1: Consigna escrita en afiche 1.
- Tema 2: Consigna escrita en afiche 2.
- Tema 3: Consigna escrita en afiche 3.

A continuación se entrega un marcador a cada uno de los participantes.

- **Explicación:** tomar mucha precaución en aclarar que este es el método elegido para esta ocasión debido hay que muchos participantes y que se requiere la opinión de cada uno sobre temas diversos. Esto es muy importante porque suele suceder que algunos participantes tengan tendencia a resistirse a escribir aduciendo que “lo hacemos así nomás, hablando directamente”. Al informar con claridad el sentido y objetivo de esta técnica los participantes lo aceptarán con agrado. Se recuerda que es un proceso individual y que se debe evitar conversar con el resto de los participantes.
- **Forma de trabajar:** se abordará de a una consigna por vez: primero la 1. Una vez finalizada la entrega de todas las tarjetas se comenzará el trabajo con la consigna 2 y así sucesivamente. En cada tarjeta se escribirá una sola idea con letra lo más grande posible y con pocas palabras. Repetir esto cuantas veces sea necesario. Preguntar si se entendió y pedir que algún miembro lo repita con sus palabras (como se puede apreciar, hay que tomar todos los recaudos posibles para que se entienda como trabajar). Puede ser que una persona tenga más de una idea para la consigna, entonces se le entregarán dos, tres o más tarjetas, de manera que en cada tarjeta se coloque una sola idea. Esto es muy importante porque va a ayudar al ordenamiento posterior de las mismas. A continuación se entregan tarjetas y marcadores a cada uno de los asistentes y se coloca en un lugar bien visible el afiche con la consigna 1. Se la lee en voz alta y se pregunta si se entendió la consigna. Repetirla las veces que sea necesario. Durante el proceso de escritura de las tarjetas el coordinador de la reunión debe estar atento a las dificultades que pueda tener algún participante para brindarle la ayuda necesaria. Se recogen las tarjetas a medida que son escritas o al final. Esperar a que todos terminen de escribir para finalizar con la consigna 1. Se guardan las tarjetas para ordenarlas posteriormente. Seguidamente, se procede a hacer lo mismo con la consigna 2 y luego con la 3. Cuando se obtienen todas las respuestas se da un descanso al grupo y se procede a ordenar las tarjetas por ideas comunes en papeles afiches. Esto quiere decir que mensajes similares se agrupan en un mismo espacio del afiche. Tener en cuenta que si son 50 personas, 3 consignas y un promedio de 2 tarjetas por persona, entonces en cada tema tendremos que ordenar 300 tarjetas. Es necesario planificar bien esta etapa, porque nos podemos pasar la vida ordenándolas y los asistentes esperando como “Penélope” a que regresemos de nuestro trabajo. En este caso hay que programar la participación de dos o tres personas por consigna. Se puede pedir la colaboración de los participantes para agilizar el trámite.
- **Exposición de la producción del grupo:** una vez pegadas las tarjetas en los papeles afiche, el coordinador de la reunión procederá a explicar cuál es la razón del agrupamiento y a hacer un resumen de la producción de todos. Siempre se debe preguntar a la audiencia si está correctamente interpretado el resumen hecho y si es que hay algún otro aporte o corrección. En el caso de no entender el significado de alguna palabra o frase se pregunta al público y si es posible, a quien la escribió para aclararla. Una vez puesta en común la producción del grupo se pasa a la otra etapa.

- **Plenario:** En esta instancia se da participación a todos para que expresen cuáles son las conclusiones que surgen luego de ver la producción conjunta. En el caso de que la audiencia sea muy numerosa es conveniente que el coordinador de la reunión trabaje con un colaborador que escriba las principales conclusiones a las que se está arribando. Esta técnica es muy útil para elaborar la producción de un grupo numeroso a partir de opiniones individuales. Ahorra mucho tiempo y provoca mucha atención en los presentes porque al estar las tarjetas a la vista produce un efecto visual muy importante. Además, cada uno se ve representado a sí mismo desde el momento en que su tarjeta está pegada al frente de toda la audiencia. Como desventaja podemos mencionar la necesidad de que el o los facilitadores conozcan bien la técnica y la expliquen claramente a los demás. Cualquier error puede llevar a que el producto del taller sea ambiguo o pobre de contenidos. Sugiero comenzar a aplicarla en grupos de 6 o 7 personas para hacer un entrenamiento previo. Otras técnicas: disponemos de una gran cantidad de técnicas perfectamente aplicables para favorecer el intercambio del grupo y obtener información del mismo. Contamos con abundante bibliografía al respecto para consultar. Por eso solo mencionamos estas tres en particular porque son muy utilizadas y porque en mi experiencia personal pude comprobar que dan muy buenos resultados. Queda en manos del facilitador de grupo elegir la más adecuada para cada caso y la más accesible de acuerdo con sus posibilidades personales. En el Capítulo 12 ampliamos el tema del uso de dinámicas grupales para facilitar los procesos de aprendizaje.

■ Tema del día

En el caso de que el promotor asesor o facilitador sea el encargado del tema del día, recomendamos leer el Capítulo 13 de exposiciones en público para poder hacer una presentación eficaz. Si la charla está a cargo de otra persona, entonces el rol del promotor asesor o facilitador será el de controlar que se cumplan los horarios, observar a los miembros del grupo para verificar si están entendiendo lo que se explica y hacer preguntas acerca de puntos específicos que puedan ser de interés común para el grupo. Si es pertinente, también puede favorecer el intercambio del grupo con el disertante.

■ Evaluación

De vez en cuando es conveniente hacer una evaluación de la reunión. Especialmente en las primeras etapas de desarrollo del grupo. También cuando se implementa algún tipo de cambio en la dinámica de las reuniones o cuando se decide mejorar la forma en la que se produce el intercambio grupal. La evaluación puede ser oral o escrita y se debería realizar al final de la jornada; en cualquier caso, es siempre necesario destinar un tiempo específico para el desarrollo de la evaluación.

Si la evaluación es en forma oral se suele hacer una rueda de opiniones y registrar por escrito lo que dicen los participantes. El tipo de análisis expresado en una rueda de opiniones está muy cercano a los sentimientos que tiene cada participante en el momento, razón por la cual no suele brindar el tipo de información que necesitamos para mejorar el trabajo grupal. Sin embargo, siempre surgen los aspectos más relevantes, ya sean positivos

o negativos. Una muy buena evaluación de la reunión es de gran valor en momentos en que el grupo necesita una inyección de ánimo.

Pero si necesitamos datos más concretos para monitorear aspectos específicos del grupo, entonces es conveniente elaborar una encuesta escrita. Ahora bien, para elaborar esta encuesta tenemos que tener muy en claro cuál es el objetivo de la evaluación. De lo contrario, puede ocurrir que preguntemos cosas innecesarias o sobre aspectos que van a redundar en información que ya conocemos. La encuesta debería ser un instrumento que nos ayude a mejorar la calidad de nuestro trabajo y de la producción grupal. En algunas ocasiones, también es utilizada como herramienta de motivación.

Entonces, ¿qué aspectos tomar en cuenta en una evaluación? Mencionemos algunos de ellos:

- Aprovechamiento de los tiempos.
- Utilidad de la recorrida.
- Nivel de intercambio de los integrantes.
- Interés del tema tratado.
- Pertinencia de las conclusiones a la realidad del productor.
- Rol del coordinador.
- Cumplimiento de los compromisos: asistencia, puntualidad, dispersión, etc.
- Otros.

Si realizamos la evaluación en forma escrita hay que tener en cuenta que debe ser de fácil respuesta: consignas claras, con pocas palabras y fáciles de cuantificar. Este último aspecto es muy importante al momento de sistematizar la información; no todas las opiniones son cuantificables: resulta muy lindo leer frases elogiosas nacidas del sentimiento de las personas, son caricias para el alma, pero al momento de querer recabar información no podemos compararlas ni analizarlas estadísticamente. Veamos un ejemplo.

Pregunta: ¿Qué le pareció la participación del grupo durante la reunión?

Respuesta: "Excelente reunión. Gracias por haber trabajado tanto. Esto nos hace bien a todos. Carlitos se destapó y dio opiniones muy interesantes".

La respuesta, sin duda, está bárbara. Es para mostrarla a la familia. Alimenta la autoestima del facilitador y la de Carlitos. Pero si yo quiero analizar la participación de los integrantes, ¿cómo la interpreto? Para poder obtener respuestas concretas y cuantificables debo preguntar de otra manera.

Pregunta: ¿Considera que mejoró la participación de los integrantes del grupo?

(subrayar o redondear la respuesta)

Sí - Parcialmente - No

De esta forma, al momento de juntar todos los formularios de la encuesta de evaluación estaremos en condiciones de cuantificar cuántos opinan que "sí", cuántos "parcialmente" y cuántos que "no". También podemos complementar esta pregunta con otra un tanto más abierta, pero que nos puede dar pistas para encontrar puntos flojos.

Pregunta: ¿Podría fundamentar su respuesta?

Respuesta: Porque si bien se mejoró la participación, hubo dos integrantes que no hablaron casi nada.

De esta manera dispondremos de respuestas con las cuales podamos elaborar un informe bastante concreto y trabajarlo posteriormente con el grupo.

A continuación, y a modo de "sugerencias del cheff", enumero algunas de las preguntas posibles para hacer en una evaluación escrita:

1. **Asistencia a las reuniones**

Muy buena. No falta nadie - Regular. Algunos faltan. - Mala. Muchos faltan.

2. **Puntualidad**

Muy buena - Regular - Mala.

Las preguntas 1) y 2) son fácilmente verificables en las reuniones. Pero incluirlas en la evaluación permite obtener la percepción total del grupo y se puede trabajar sobre estos aspectos a partir de la opinión de todos.

3. **Informe**

- Claro, letras y gráficos adecuados - Difícil de leer - Demasiado extenso.
- Completo, con muy buena información - Contiene poca información.
- Alguna sugerencia para mejorar el informe.

4. **Recorrida**

- Duración: Adecuada - Corta - Larga
- Temas tratados: Interesantes - Más o menos - Poco interesantes.
- Participación: Muy buena - Parcial - Poca participación.
- Algún aporte para las recorridas.

5. **Tema tratado:** Muy Interesante - Parcialmente - Inadecuado.

Disertante: Muy claro - Poco claro - Difícil de entender.

6. **Conclusiones**

Se sintió cómodo para trabajar en grupo: Sí - Más o menos - No. Por favor, justifique.

7. **Los tiempos de la reunión fueron:** Adecuados - Parcialmente - Inadecuados. Por favor, explique por qué.

Estas preguntas son a modo de ejemplo. Cada caso en particular implicará un cuestionario distinto en función de la información que queramos obtener del grupo.

Almuerzo/cena. Finalmente, algunas consideraciones acerca de este momento que puede estar o no incluido en la reunión del grupo. Anteriormente comenté que el hecho de compartir una comida con otros nos lleva a intimar, a desinhibirnos, a conocernos más hablando de temas cotidianos. Esto favorece enormemente la unidad grupal. Es un evento social por excelencia. Por eso recomiendo hacerlo.

Hay grupos que organizan el almuerzo o cena a la canasta. Otros se reúnen en un restaurante después del encuentro. Hay también quienes acuerdan que el que recibe al grupo organiza la comida, de manera que a cada uno de los integrantes le toca hacerlo una vez por año. Finalmente, hay otros grupos que no incluyen el almuerzo o cena en sus reuniones.

Cualquiera sea la forma en que se organice este momento, habría que tener en cuenta algunos aspectos que hacen al buen desenvolvimiento del encuentro:

- Considerar programar la comida para el final. Una vez que tenemos la panza llena nos ponemos más contentos y tendemos a dispersarnos mucho. Además, la comida al final es como "el premio" a la labor desarrollada.
- Pactar con antelación el horario de la comida y coordinar los tiempos para cumplirlo. Esto evita que la persona responsable de la cocina espere innecesariamente a que el grupo termine sus actividades: a nadie le gusta quedar mal con la comida pasada, peor aún si la culpa es de otros.
- Si es que luego de almorzar se va a continuar con las actividades, programar la recorrida para después de comer. Si no hay recorrida dar un tiempo de cuarenta minutos a una hora para salir a caminar o bien hacer algo recreativo (para esto último también podemos organizar una dinámica).
- Nunca poner un tema teórico inmediatamente después de comer.

- El tema de las bebidas alcohólicas queda a criterio del grupo y a la cultura alcohólica de sus integrantes. Hay quienes funcionan mejor con “un poco de nafta de avión en el tanque de combustible”. Y hay otros “que vuelcan”.
- El hecho de ir a restaurantes limita muchísimo la comunicación, especialmente si el grupo es numeroso. En primer lugar, la disposición de las mesas está en función de la comodidad del restaurante para facilitar el trabajo de los mozos y no para favorecer la comunicación entre las personas. Por eso, generalmente se hacen mesas muy largas en las cuales solo podemos hablar con los más próximos. Además, suele haber mucho ruido por la música de los aparatos, TV, otros comensales, etc.
- Lo mejor es organizar el encuentro en un ambiente donde estemos cómodos, nos podamos escuchar todos y no tengamos interferencias.

Hasta aquí hemos abordado los aspectos a tener en cuenta para organizar y llevar adelante reuniones a campo que resulten productivas, favorezcan el intercambio de información y de experiencias entre los miembros del grupo. Muchos de los conceptos estudiados pueden ser aplicados para organizar eventos o reuniones en general, no necesariamente grupales, pero sí con un buen número de asistentes. Una premisa muy importante: no basta con leer y entender los conceptos aquí mencionados; como en todo, para aprender se requiere hacer, poner en práctica lo nuevo. Tenemos que darnos el derecho a equivocarnos y aprender de los errores. Por eso hay que experimentar, innovar, animarse. Y sobre todo disfrutar mientras se lleva a cabo. Creo que este es el gran secreto: el placer no consiste en llegar a la meta, sino en saborear cada paso del trayecto.

Payasadas pero no tanto

El uso de dinámicas grupales
para facilitar la tarea



*"Voy a ser tu mayordomo
y vos harás el rol de señora bien
o puedo ser tu violador
la imaginación esta noche todo lo puede".
"Juegos de seducción", Gustavo Cerati*

Esas payasadas que hacen con la gente en las reuniones

Las dinámicas grupales son recursos que tenemos a nuestro alcance para ayudarnos en distintas etapas del trabajo conjunto. Utilizándolas adecuadamente nos pueden acelerar considerablemente los procesos, así como crear un clima de trabajo ameno y cordial. Nos aseguran resultados y dan contundencia a nuestra labor.

Sin embargo, hemos escuchado más de una vez frases como las del título refiriéndose a ellas. Es más, posiblemente nosotros mismos las hayamos dicho. En realidad, si no son bien utilizadas, pueden producir efectos contraproducentes tales como desconcierto en la gente (¿para qué hacemos esto?), dispersión y desinterés en futuras actividades de este tipo. Según mi parecer, esta es la razón de la "mala fama" de las dinámicas grupales que injustamente se han ganado.

Estas dinámicas suelen convertirse en "el terror de los facilitadores", especialmente si implican hacer jugar a la gente o sacarla de sus comportamientos habituales. El temor al ridículo, al rechazo o al fracaso de la actividad nos puede producir parálisis al momento de coordinarlas. Por eso, muchas veces terminamos por obviarlas. Para tener éxito en su implementación considero que se deben conocer algunos aspectos conceptuales y otros metodológicos.

Para tener en cuenta

A la gente grande le gusta mucho jugar. Pensemos en pasatiempos que son frecuentes para nosotros:

- Naipes.
- Juegos de mesa.
- Tejos.
- Deportes en general (fútbol, bochas, golf, vóley, etc.).
- Karaoques.
- Ruleta.
- Juegos electrónicos.
- Y muchos más.

A la mayoría nos gusta participar de alguno de estos entretenimientos y nos divertimos mucho cuando se organizan en una fiesta. Los disfrutamos aún más cuando nos plantean jugar durante una reunión que requiere esfuerzo intelectual porque nos predispone mejor y nos desestructura.

Durante el juego ocurren distintas situaciones que implican acciones diversas como reaccionar, tomar decisiones, confrontar ideas, crear alternativas. Generalmente durante estos juegos se generan situaciones cómicas o de enfrentamientos. Todo esto se desarrolla en un escenario que es virtual o imaginario, pero que tiene mucha similitud con lo que nos pasa en la vida cotidiana. En nuestra práctica como facilitadores utilizamos las dinámicas para "despersonalizarnos" de la vida real y así expresarnos más abiertamente. Luego por comparaciones vamos "bajando a tierra" las conclusiones del juego y ayudamos a resolver situaciones con espíritu creativo y abierto. Podemos decir que esta es la esencia del uso de las dinámicas grupales.

Reaccionamos de manera muy parecida tanto ante los estímulos de un juego como los de la vida real. Las dinámicas nos ayudan a darnos cuenta y a reparar comportamientos si es necesario.

Las dinámicas de presentación rompen comportamientos estructurados y predisponen a un mejor clima de trabajo. Muchos de nosotros hemos asistido a encuentros donde se utilizan estas técnicas. Al principio tenemos una fuerte resistencia interior a interactuar con los demás, especialmente si no son conocidos. Buscamos pegarnos contra la pared o ubicarnos al final del salón. Lo cómico es que en un momento este lugar se llena de gente que busca refugio hasta que el coordinador nos anima amigablemente a participar. Lo hacemos, pero sin sacarle la mirada de encima como diciendo "a ver este tarado que va a hacer con nosotros". Lo cierto es que después del primer esfuerzo ya nos empezamos a sentir más cómodos. Nuestro humor cambia y comenzamos a tratar a los demás con un poco más de confianza. Cuando termina el taller nos despedimos como si nos hubiéramos conocido de toda la vida. Nos pasamos los mails y hacemos llamadas perdidas a sus celulares para que nos registren. ¿Qué pasó? El "tarado" (ahora "capo") del coordinador utilizó muy bien sus dinámicas, nosotros aportamos lo nuestro y la reunión se realizó en un ambiente cordial y amigable.

El juego contiene elementos visuales, auditivos y kinestésicos. De esta manera se asegura a los participantes la captación y el recuerdo a través del tiempo de los conceptos fundamentales que se pretenden transmitir. Durante el juego miramos gestos, posiciones, objetos. Escuchamos voces, música, gritos o ruidos según la dinámica. A su vez utilizamos nuestro cuerpo ya sea para ubicarnos en el espacio, ejecutar roles o manipular objetos. Es decir, que están presentes todos los sistemas representacionales (Capítulo 1). Esto nos permite una máxima percepción de la problemática y nos involucra profundamente.

Es necesario complementar el aspecto lúdico con una buena contextualización para evitar que todo quede como una simple situación agradable y pasajera. O sea que antes de empezar debemos explicar qué vamos a hacer, para qué y cuál es su utilidad. Posteriormente debemos relacionar lo que ocurrió en el juego con la situación que se quiere analizar en la vida real.

Cómo implementar una dinámica y no morir en el intento

La mejor manera de perderle el miedo a estas técnicas consiste en dedicarle el tiempo necesario para poder implementarlas correctamente. Por esa razón es muy importante prepararlas previamente. Mientras se está llevando a cabo se tiene que tener cuidado de cumplir con todos los pasos que se indican en la dinámica. Posteriormente es bueno hacer un análisis para ver qué se hizo bien y en qué aspectos se puede mejorar para el futuro.

La previa

Vamos a diferenciar una previa logística para el grupo y una previa personal para los coordinadores.

■ Previa logística para el grupo

¿Para qué vamos a utilizar la dinámica? Las hay de todo tipo:

- De presentación.
- De análisis.

- De problematización.
- De integración.
- De planificación.
- De abstracción.
- De comunicación.
- Otras.

Tenemos que tener muy en claro que es lo que tiene que lograr el grupo con la aplicación de una dinámica. Ejemplos:

- Romper el hielo entre los participantes.
- Analizar la viabilidad de un proyecto.
- Conocer la opinión de los participantes sobre una propuesta determinada.
- Concientizar sobre la necesidad de un cambio.
- Otros.

Algunas dinámicas grupales para los distintos procesos

Etapa del proyecto	Dinámica
Concientización de la importancia del trabajo en grupo	Dinámica de los cuadrados
Diagnóstico	El Globo Volador
	El teatro
	FODA
	Lo positivo y lo negativo
	El árbol de problemas
Búsqueda de objetivos	Tormenta de ideas
Concientización de la importancia de decidir por consenso	El desierto
Priorización de problemas	Decisión por consenso
Programación	División del trabajo en grupos y plenario

Contamos con muchas dinámicas o juegos. Solamente consignamos algunos a modo de ejemplo. Podemos encontrar muy buena bibliografía del tema que categoriza e indica toda la secuencia de las dinámicas para su implementación.

Una vez definido el objetivo del trabajo elegimos la dinámica más adecuada. Nos conviene elegir —hay muchas— aquella con las que nos sintamos más cómodos. Si el grupo nunca realizó ninguna actividad de este tipo recomendamos aquellas que expongan poco a las personas. Como coordinadores también es aconsejable lo mismo. Al principio trataremos de buscar alguna técnica que requiera poco trabajo de coordinación y en la medida que nos sintamos más confiados podemos avanzar con otras más complejas y comprometidas.

Debemos estudiar prolijamente cuáles son los pasos a seguir. Nos conviene escribir una guía en un papel para tenerla a mano en el momento de hacer el trabajo.

Tenemos que tener bien en claro qué es lo que se va a hacer en cada uno de los pasos. Debemos repasar cada una de las etapas para darnos cuenta si el lugar es el adecuado, si van hacer falta algunos elementos, si se requiere oscurecer el salón, si se usan varios ambientes, entre otros. Asimismo, necesitamos prever que haya lugar para pegar afiches y que estén visibles para todos y como se van a adherir porque hay lugares donde no se

permite el uso de cintas de pegar. Todo lo que podamos anticipar nos va a evitar apurones de último momento.

Hay que preparar y probar todos los elementos que sean necesarios (afiches, fibras que funcionen, sillas, objetos a utilizar para la dinámica en particular, etc.).

■ Previa personal para los coordinadores

Visualización

Esta es una técnica previa para los coordinadores que se realiza a solas, en un ambiente que propicie la concentración, si es posible con música suave y sin interrupciones. Consiste en dedicarnos unos minutos para relajarnos y crear una imagen mental que refleje la implementación de la dinámica grupal concluida con éxito. Entonces, nos ponemos cómodos, relajados y nos imaginamos rodeados por los participantes que tienen sonrisas en sus caras y que nos agradecen por la organización del encuentro. Vemos sus cuerpos relajados, saludándose entre sí. Escuchamos risas y palabras agradables. Sentimos calor en la piel y una sensación de satisfacción muy agradable. La imagen mental debe estar compuesta por todos los elementos necesarios para que la representación sea prácticamente real. Podemos repetir este ejercicio de sensorialización todas las veces posibles antes de realizar el encuentro. Evocar estas imágenes, sonidos y sensaciones nos va a provocar una fuerte emoción ya que tenemos a nuestro alcance el objetivo logrado: tener éxito en la coordinación del taller/dinámica. Esta emoción nos va a predisponer fisiológica y mentalmente a tener mucha confianza en nosotros mismos y podremos comprobar como van a desaparecer los temores. La visualización la podemos llevar a cabo para cualquier acontecimiento en el cual necesitemos mucha energía y optimismo para encararlo. Recomiendo practicar la técnica de visualización ya que he comprobado en mi propia experiencia que logra muy buenos resultados y conozco personas que también les resultó muy eficaz. En esto no hay nada para perder y mucho para ganar.

Afirmaciones positivas

Alimentaremos muy bien a nuestro cerebro y a nuestro espíritu si previamente al encuentro diseñamos frases que nos impregnen de confianza. Cada uno puede armar las propias. Menciono algunas a modo de ejemplo:

- "Organizo y coordino un excelente taller y reconocen mi labor".
- "Todos me felicitan porque se divirtieron y aprendieron con la dinámica".
- "La gente comenta el éxito de mi trabajo".

Conviene escribir estas afirmaciones y colocarlas en lugares donde estemos seguros que nos vamos a topar con ellas varias veces al día. El hecho de repetirlas va a fortalecer nuestro ánimo.

Durante la tarea

En general, es conveniente que la coordinación de los talleres sea de a dos. En este caso ambos deben actuar en equipo desde el momento de la preparación de la técnica. Mientras se realiza el trabajo uno va a coordinar el ejercicio mientras que el otro actúa como observador de todo lo que sucede y lo va anotando: reacciones de la gente, la forma como

se va desarrollando la técnica, el papel del coordinador, lo que se dice y lo que no se dice. También se encargará de escribir en la pizarra mientras surgen las conclusiones. Asimismo, en muchas oportunidades tenemos que trabajar solos y cumplir con todas las funciones con la mayor concentración posible. Si nos permitimos fluir, fácilmente podremos hacerlo y con la práctica los recursos surgen naturalmente. Cuando tenemos la posibilidad de contar con un colaborador no lo desestimemos porque va a potenciar nuestro trabajo.

Es importante explicar claramente al grupo qué es lo que se va a hacer y qué se quiere lograr con la dinámica. En general, a la gente adulta le disgusta que la conduzcan, y más aún si no se le dan detalles de que se trata. Se siente invadida o no tenida en cuenta. Es decir, que antes de realizar cualquier trabajo con adultos debemos relatar detalladamente qué es lo que vamos a hacer, cuáles son los objetivos y además vamos a resaltar la importancia de la participación de todos en la dinámica. Debemos preguntar si aceptan la propuesta. Es muy raro que la gente se niegue, pero si alguien lo hiciera hay que respetar su decisión y solicitarle que actúe como observador. Con estas acciones tendremos a todo el grupo colaborando activamente, inclusive a aquel que no quiere entrar en el juego.

Guiar la dinámica tal como se planificó. Tener a mano la guía para llevar la secuencia correcta. Prestar mucha atención a todo lo que ocurre. El coordinador tiene que tener un papel secundario: el protagonismo es de los participantes. Hacer respetar las consignas y cumplir con los tiempos estipulados. Anotar todo aquello que puede dar lugar a una reflexión posterior.

Después del ejercicio

Puesta en común

Prácticamente todas las dinámicas incluyen una discusión posterior para sacar conclusiones sobre el tema tratado y la vivencia de los participantes.

La mejor forma de conducir un plenario o una puesta en común es a través de preguntas para facilitar que la gente se exprese. Algunas preguntas de inicio pueden ser:

- ¿Cómo se sintieron haciendo el ejercicio?
- ¿De qué se dieron cuenta?
- ¿Qué tiene que ver el juego con la situación que estamos tratando?
- Promover la participación de todos. Alentar a los más callados con preguntas para que opinen. Estimular las conclusiones de aprendizaje tanto del tema como del proceso personal y grupal.
- Indagar acerca de lo que anotamos durante el ejercicio. Tratar de relacionar continuamente la conexión con las situaciones de la realidad.
- Evitar dar opiniones, pero sí permitir a los participantes que expresen las propias.
- Corregir únicamente en caso de errores metodológicos o de concepto.
- Dedicar un tiempo para evaluar la dinámica:
 - ¿Les sirvió la dinámica para tratar en profundidad el tema?
 - ¿Qué le agregarían?
 - ¿Hubo algo que estuvo de más?
 - ¿Cómo les resultó la coordinación?
- Anotar las conclusiones poniéndolas a la vista de los presentes y leyéndolas al final. Tratar de que los aportes sean concretos.

Les dejo la pelota picando...

Como dijimos, existe una gran cantidad de dinámicas con bibliografía específica para su implementación que nos puede ayudar en las distintas etapas de la elaboración de un proyecto. Recordemos: una buena dinámica, correctamente aplicada, es bien recibida y favorece el trabajo.

En nuestra reflexión inicial ya vimos que muchas veces el mayor obstáculo somos nosotros mismos que por temor al ridículo no usamos estas dinámicas. ¿Cuál es nuestra mejor opción? Como ya recomendamos, estudiar la técnica paso por paso, en todo caso practicar su implementación para sentirnos más seguros, ayudarnos con visualizaciones y afirmaciones que fortalecen nuestra autoestima y confiar en que el éxito se presenta cuando estamos junto con el grupo en disposición de aprender.

Una vez que nos interioricemos en este pequeño mundo de las dinámicas grupales vamos a ser capaces de modificar los ejercicios o diseñar nuevos según nuestros propios criterios. Y lo más importante, disfrutarlos cuando estamos con la gente.

“Para tocar la guitarra lo primero que hay que hacer es tomarla entre los brazos”.

¡Ponéle onda!

La motivación para el cambio



*“Revisá todo en tu interior
para salir en la mañana detrás del sol,
y al ver que en la ruta hierve la sangre de mi pasión
guardá el secreto que trae el viento guárdalo...”*
“Motor, alma y sangre”, La Renga

¿Qué significa cambiar?

Cada uno de nosotros ha intentado en muchas oportunidades provocar un cambio en su vida. Por ejemplo: mudarse de barrio, pueblo o ciudad, cambiar de casa, buscar otro trabajo, iniciar estudios secundarios, terciarios o universitarios, comenzar con un emprendimiento, formar parte de un equipo deportivo, de un grupo musical y múltiples opciones más. Muchas de estas ideas pueden surgir a partir de una crisis. El darnos cuenta de que "así no podemos seguir" nos empuja a pensar en cosas nuevas.

Por ejemplo: el cierre de una fábrica puede dar origen a nuevas ideas de negocios.

La adversidad nos ayuda a descubrir cualidades que ni siquiera sabíamos que las teníamos, estaban ocultas dentro de nuestro ser, por ejemplo el darle cabida al espíritu emprendedor.

Asimismo, podemos decir que el cambio viene como respuesta a fuertes deseos de superación: nos imaginamos como estar mejor, obtener beneficios futuros y trabajamos para ello. En estos proyectos, casi siempre involucramos a nuestros seres queridos, ya sea para su bien o para que nos ayuden a lograr lo que deseamos.

Entonces, ¿qué significa cambiar? Posiblemente consista en darle un golpe de timón al rumbo de nuestra vida, con la esperanza de que nos produzca un efecto positivo y podamos lograr nuestros anhelos.

Si el cambio se nos presenta a partir de una crisis, solemos comprobar que esta empieza a diluirse cuando empezamos a descubrir cómo solucionarla o salir de ese estado. Una vez que descubrimos nuestra nueva visión empieza una etapa de mayor optimismo.

Todo parece hermoso cuando nos imaginamos con el objetivo logrado. Nos vemos disfrutando, por ejemplo, de nuestra nueva camioneta. La imaginamos parada frente a nuestra casa, impecable, con nuestro color preferido. Nos vemos conduciéndola, vigilando ese hermoso tablero de instrumentos, el confort de su interior, su tapizado, podemos vivenciar un paseo con nuestra familia. Y esto nos inspira emociones muy fuertes y movilizadoras.

En definitiva, cambiar significa provocar una modificación en el rumbo de nuestra vida para superar etapas de crisis o para estar mejor. Pero cuidado, porque del dicho al hecho hay mucho trecho, dice un viejo refrán.

Por más que tengamos la idea no quiere decir que es un ciento por ciento seguro de que la podemos lograr. Además, cuando planifiquemos cómo llegar nos vamos a dar cuenta de que tenemos que enfrentar obstáculos para conseguirla.

La mayoría de nosotros aspiramos a hacer cambios en nuestra vida. Sin embargo, no siempre tomamos la decisión de hacerlo. Lo que pasa es que el cambio no es una cuestión de capacidad, sino que depende fuertemente de la motivación.

El cambio implica estar dispuestos a asumir las dificultades y los duelos que sin duda van a ocurrir en la transformación. En el Capítulo 9 vimos todo lo que implica una transformación, nos trae riesgos y beneficios. Sabemos que ante esta situación se nos disparan las diferencias de percepción y los temores básicos de pérdida y ataque. Los resultados dependen de cómo enfoquemos el cambio; recordemos que volvemos a poner en juego nuestro mapa de la realidad.

Consultas frecuentes

- **Ejemplo 1:** “La gente de mi grupo no está motivada. Algunos faltan a las reuniones. Otros llegan tarde o se van temprano. ¿Qué se puede hacer?”
- **Ejemplo 2:** “No hay caso. No hay forma de hacer cambiar a este tipo. Estuve diez veces en el campo y le aconsejé que cambiara las vacas de potrero. Lo único que tiene que hacer es abrir una tranquera y cerrar la otra. El grupo le dijo lo mismo. ¡Si es para su bien! Pero nada. Siento que estoy perdiendo el tiempo con esta persona”.
- **Ejemplo 3:** “Estaba muy entusiasmado. Prácticamente ya le tenía vendida la sembradora. Cuando fui a hacer los papeles se echó para atrás. De repente le pareció que era un mal negocio. Y en realidad el precio era excelente y la máquina le iba a dar grandes beneficios. No sé qué hacer...”

Estos son ejemplos de tantos otros que tenemos en el trabajo diario con los productores. El primer caso corresponde a una problemática grupal. El segundo y el tercero tienen que ver con el individuo. Pero creo que son representativos de lo que suele ocurrir en la tarea de asesoramiento y ventas. Si hiciéramos un taller, es seguro que cada uno de los asistentes tendría por lo menos un caso para contar. Cada uno con aristas diferentes, pero seguramente con un trasfondo común.

Considero que la insuficiente motivación es el síntoma de un tema un poco más profundo. La gente queda paralizada cuando las acciones que debe hacer se contraponen con su escala de valores. Y allí es cuando se empieza a enfrentar con sus propios temores y ¡púmbate!, se arma la rosca mental. Pero vamos a tratar de desmenuzar este tema con el enfoque de David Gleicher, quien diseñó la Fórmula de la Energía para el Cambio.

La energía

Nadie puede llevar adelante un cambio en su vida sin una buena dosis de energía.

¿Qué implica tener energía para cambiar? Voluntad, ganas de hacer, motivación, optimismo pese a las dificultades, intentarlo una y otra vez, es decir, sentimos que “se puede” por más que todo parezca en contra.

Una persona con pocos recursos y mucha energía puede lograr cambios. Otra con muchos recursos de toda índole, pero con poca energía seguramente no podrá contra las adversidades.

■ La condición para el cambio

Seguramente más de una vez se nos ocurrió un nuevo plan, o un negocio, o una reforma de una casa y nos hemos encontrado con que una vez empezado no sentimos el mismo empuje que al principio. Deseamos no seguir y, es más, casi siempre que nos pasa esto abandonamos. Por otro lado puede ser que esa nueva idea nos movilice tanto que estamos dispuestos a hacer todo lo que haga falta para que se haga realidad. Tenemos que considerar una condición que debemos cumplir para provocar ese cambio que estamos buscando en nuestra vida. Esto lo explica claramente la Fórmula de la Energía de David Gleicher:

E > C

E = Energía, > = Mayor, C = Costos.

Lo que nos explica esta fórmula es que para producir un cambio nuestra propia energía debe ser mayor que los costos que estamos visualizando.

Expresado de otra manera, necesitamos tener “muchísima pila”, es decir, motivación para afrontar las adversidades ya que aparecen sin llamarlas y pronto. Son una parte inseparable del proceso.

Mario, un miembro de mi grupo, planeaba comprar un tractor usado porque el que tenía estaba destrozado y empleaba mucho tiempo para repararlo. Además de gastar dinero en repuestos, los cultivos tenían bajos rendimientos porque no hacía a tiempo las labores por problemas de roturas. Por lo tanto trabajamos mucho calculando costos, averiguando precios y planeando de que manera se podía hacer la compra. Por esa época un vecino de la localidad se iba a retirar del trabajo del campo y decidió hacer un remate de todas sus herramientas entre las que se encontraba un tractor de buena potencia, muy bien mantenido y que se adecuaba perfectamente a lo que buscábamos. Este hombre, como sabía que Mario lo necesitaba, habló con él y le ofreció que se lo pagara con amplias facilidades. La condición era que fuera al remate y que ofertara. Por supuesto que este tema se trató en el grupo y todos los compañeros, en forma unánime, apoyaron la compra y lo estimularon para que la hiciera. Tanto fue así que el día de la subasta fuimos todos a acompañar a Mario. Estábamos juntos esperando que llegara el turno del tractor. La ansiedad era colectiva. Me acuerdo de que yo estaba tan entusiasmado como si la compra fuera mía. Me parece sentir todavía la transpiración en mis manos. Hasta que el momento llegó: cuando el rematador abrió el juego para las ofertas hubo un silencio total y nadie ofertó. Tampoco Mario que se quedó sentado sobre el bastidor de una sembradora, mientras el resto del grupo no entendía qué había pasado.

Este es un caso en que los costos visualizados por Mario fueron superiores a la motivación que tenía para hacer la compra. No estaba convencido de que todos los beneficios que le daba tener el nuevo tractor fueran superiores a los costos que tendría que afrontar: ¿y si después no puedo pagar las cuotas?, ¿y si me fracasan las cosechas?, ¿cómo encaro a mi mujer si me va mal?

En el mismo grupo estaba Daniel. Era una persona que tenía una calculadora virtual en la cabeza. Era muy rápido para hacer negocios. Algunas veces le salía el tiro por la culata, pero la mayoría hacía muy buenos tratos. Era una persona próspera que además de ser buen productor tenía muy buena habilidad para relacionarse, comprar y vender la producción. En una ocasión le ofrecieron un campo para que lo comprara. Implicaba muchísimo dinero, varias cosechas de trigo para pagarlo y alto riesgo de hacer una mala inversión. Fuimos con Daniel a recorrer el campo. Desde el punto de vista agronómico le comenté que era una buena inversión. Luego fue al banco para pedir un crédito y en el transcurso de unos pocos días hizo la operación. Pese a los riesgos de la transacción a Daniel no le tembló la mano. El visualizó los beneficios de tener ese campo. Eso lo movilizó de tal manera que minimizó los enormes costos que tenía que sobrellevar. Finalmente Daniel pudo cumplir con todas sus obligaciones de pago y el campo fue suyo.

Como vemos, en estos dos ejemplos se aplica perfectamente la fórmula:

- **En el primer caso $E < C$.** La visualización de costos que hacía Mario era mayor que la motivación que tenía para comprar el tractor. El cambio no se logró.
- **En el segundo caso $E > C$.** A Daniel no le importaban los costos que debía asumir. Estaba muy motivado para comprar ese campo a pesar de las dificultades que se podían presentar. La compra fue realizada.

Vamos a detenernos un poco en lo que se denomina “costos”.

¿Cuáles son los costos? (C)

Describiremos algunos de los costos a los que podemos enfrentarnos cuando intentamos hacer algo nuevo. Como veremos, no todos son económicos, pero igualmente nos afectan a la hora de tomar decisiones:

- **Pérdida de dinero:** si estamos pensando en iniciarnos en un nuevo negocio, seguramente tendremos que invertir en equipamiento, materia prima, etc. Podemos pensar que si no funciona vamos a perder ese capital. Más aún si necesitamos pedir un préstamo.
- **Tener menos tiempo libre:** tal vez al principio debamos resignar practicar el deporte favorito, o ir a pescar seguido, o dormir la siesta o reducir el tiempo para estar en compañía de nuestros amigos o familiares. Ejemplo: "Marcelo acaba de rechazar la nueva oferta de trabajo porque tiene que trabajar los sábados y lo que va a ganar de más no le compensa el placer de ir a jugar al fútbol los fines de semana".
- **Abandonar pertenencias a las que les tenemos afecto:** esto ocurre muchas veces cuando nos mudamos. Dejamos en la antigua casa rincones, espacios y recuerdos gratos que nos producen mucha nostalgia y no quisiéramos abandonar. También esto ocurre cuando cambiamos la cosechadora, el auto o un instrumento musical. Esto es mucho más fuerte aún cuando las pertenencias provienen de herencias de nuestros padres o abuelos como es el caso de productores agropecuarios que deciden cambiar de actividad. El campo en sí es una propiedad que como bien de la familia cuesta mucho dejarlo porque tiene incorporados muchos valores muy caros a la sensibilidad de quien tiene que decidir. Ni hablar cuando el retiro es una cuestión obligatoria por razones de salud o económicas, y el futuro no presenta muchos beneficios que digamos.
- **Distanciamiento de personas queridas:** cuántos jóvenes tienen la fortuna de tener una familia que les puede pagar los estudios, con la gran posibilidad de obtener un título con el cual prácticamente tendrían asegurado un buen porvenir. Pero no pueden superar el costo de estar alejados de los suyos y regresan a su lugar de origen sacrificando esa buena posibilidad. Es un caso típico del joven que se va para la ciudad. En el pueblo se manifiestan a diario los afectos y la mayoría de las personas son al menos conocidas. Nos saludamos en la calle, en los negocios y en el banco. En la ciudad uno pasa a ser uno más. Los afectos se disimulan bastante, especialmente si somos desconocidos. Y eso es lo que somos cuando recién llegamos. Un solitario desconocido. ¡Hay que pagar este costo!
- **Dejar de frecuentar lugares que nos son familiares y nos gusta estar:** el club donde nos juntábamos a jugar a la pelota paleta o a tomar una cerveza, nuestra propia casa, el parque y el asadito del domingo.
- **Tener que afrontar situaciones desconocidas:** en el caso de que se tome un crédito por primera vez suele surgir la preocupación: ¿qué voy a hacer si algún día llega la fecha de pago y no tengo la plata para pagar la cuota? O cuando alguien se tiene que subir a un escenario para hablar en público representando a sus pares, ¿cómo supero el miedo de estar frente al público? ¿Y si me trabo?
- **Realizar tareas que no estamos acostumbrados a hacer y no nos gustan:** por ejemplo, quien decide comprar un equipo de herramientas para trabajar fuera de su campo haciendo labores a terceros. Deberá enfrentar el trato con el cliente. Esto tiene sus particularidades. Eventualmente deberá contratar personal y hacerse car-

go que cumpla las tareas, así como cuidar de su seguridad y de los aportes salariales que corresponden, escuchar sus problemas, enojos. Llevar anotaciones de ventas, compras, presupuestar o llevar distintos registros puede ser algo difícil ante los ojos de quién nunca lo hizo y ahora se inicia en un negocio.

- **Temor al ridículo:** “si me llega a ir mal con el kiosco, todos se van a reír de mí”, o “va a ser un papelón muy grande si fracaso en las materias”, “no quiero imaginarme que me salga mal un trabajo. Menos en mi pueblo”.
- **Perder espacios de poder o prestigio:** el que trabaja por su cuenta está acostumbrado a tomar las decisiones por sí solo y en caso de emplearse debe obedecer instrucciones de su jefe. De la misma manera esto ocurre si tiene que trabajar en equipo o en una sociedad. Es el caso de un joven que toca en una banda de rock en su pueblo y es muy popular. Tiene un grupo de gente que lo admira. Pero debe ir a otra ciudad para iniciar sus estudios y su fama quedará pulverizada en unos pocos meses.

Como vemos hay una cantidad muy importante de obstáculos o “costos” que nos pueden impedir emprender algo nuevo. Lo importante es que nos demos cuenta de que ese obstáculo no es tal, sino que en realidad somos nosotros mismos los que corremos el riesgo de asustarnos frente a determinadas situaciones. En ocasiones esta percepción es justificada, pero en muchas otras no. A veces resulta conveniente pedir ayuda a personas de nuestra confianza para contar lo que nos pasa y obtener otros puntos de vista. Cuando podemos desafiar y reinterpretar las percepciones que tenemos de lo que llamamos problema se nos facilita el camino para superarlo.

Otra cuestión importante para tener en cuenta es que no todos tenemos la misma percepción sobre los acontecimientos que nos ocurren. Lo que para mí es una pavada para mi socio puede significar un problema muy difícil de resolver. Y esto ocurre muchísimas veces aun en el seno de la familia. Y suele traer enojos y malos entendidos.

Ejemplo: “Verónica está muy entusiasmada con el proyecto que está armando para trabajar junto con su hija Belén. Hace planes, busca información y ya realizó las primeras versiones. Pero resulta que Belén “no se mueve”. No se interesa por nada y si la acompaña a su madre lo hace con desgano aunque tratando de disimular. Pero esta actitud se nota y Verónica se enoja mucho con ella. Esta situación se repite una y otra vez. Lo que ocurre en realidad es que el proyecto es de Verónica. Ella lo pensó, se embaló sola y arrancó importándole poco las señales que Belén le daba. Por su lado Belén piensa que el nuevo proyecto le va a insumir mucho tiempo y no tiene muy en claro la plata que va a ganar. Está viendo muchos costos y pocos beneficios”.

¿Cómo se imagina el final de esta historia?

En general estas cuestiones se resuelven con una buena dosis de entendimiento y escuchando los puntos de vista del otro. Suena muy sencillo, pero hay que ponerlo en práctica sabiendo de antemano que las conclusiones a las que podemos arribar pueden no coincidir con lo que estoy pensando hoy. Insisto: la valoración que cada uno haga de los costos para el cambio depende exclusivamente de la manera de cómo afecta o estimula a nuestros valores.

■ Vamos a ponerle pimienta al cambio

Como vimos, para que ocurra un cambio nuestra energía debe ser superior a los costos que estamos visualizando. También analizamos los costos y la percepción que tenemos de ellos. Ahora vamos a ver cuáles son los componentes de nuestra propia energía, o sea qué es lo que hace que esta aumente o decaiga.

La fórmula de la energía de David Gleicher se compone de:

- F: Situación futura deseada
- I: Grado de insatisfacción por la situación actual
- P: Primeros pasos a la situación deseada

Es decir, estos tres componentes se ayudan y complementan para producir un alto grado de motivación personal frente a un cambio.

Entonces, la fórmula de la Energía de David Gleicher queda así:

$$\text{ENERGÍA} = F + I + P > C$$

Pasemos a analizar estos aspectos.

Situación futura deseada (F)

Cuanto más claro tengo en mi mente donde quiero llegar, entonces voy a estar más motivado para hacer el cambio que me propongo. Esto tiene mucho que ver con nuestra visión (Capítulo 5): cuanto más detalles imaginemos acerca de como queremos estar, mejor. En el caso de dos o más personas que compartan una iniciativa en común esta situación debe ser apoyada con una muy intensa comunicación para evitar que cada uno esté pensando en cosas distintas.

Ejemplo: ¿cuál va a ser el vehículo que voy a comprar con los ingresos de mi nueva actividad? ¿De qué color? ¿Qué cambios veo en mi lugar de trabajo: instalaciones, plantas, decoraciones, gente trabajando, qué olores se sienten? Si hacemos el esfuerzo de describir esto, seguramente nos va a provocar sensaciones muy agradables y nos va a llevar a querer lograrlo. ¿Qué visión del futuro tiene nuestro familiar, socio o compañero de trabajo? ¿Lo hemos hablado? Si no es así, hay que buscar la visión que se adecúe a los sueños de ambos.

Grado de insatisfacción por la situación actual (I)

Cuanto más insatisfecha está una persona por su situación actual, más fuerza tendrá para cambiar. Es el impulso que provoca el enojo. En este estado la visualización de los costos es mínima y se anhela estar mejor.

Visto desde el otro extremo, para quién está satisfecho con su pasar va a necesitar grandes beneficios para afrontar el costo de abandonar esta cómoda situación.

Ejemplo: en una oportunidad Fernando fue a buscar a Rodolfo a su casa para hacer un trabajo en el campo el día siguiente. Esta persona le respondió que no iba a ir porque prefería dormir la siesta. Esto provocó la indignación de Fernando, pero en realidad lo que pasó era lo siguiente: en la escala de valores de este jornalero estaba muy arriba el hecho de tener dinero suficiente como para pasar el día y mientras esto sucediera estaba muy contento con estar en su casa, hacerse un puchero, tomar unos mates y dormir la siesta. Muchos pueden criticar esta posición, pero más allá de todo juicio era la forma en que operaba su cabeza y su satisfacción. En la medida que se quedaba sin dinero y no podía comprar yerba ni alimentos, él sabía que rápidamente iba a conseguir una changa pues era bueno trabajando y muchos lo buscaban.

Por otro lado ocurrió que Fernando, indignado por no conseguir gente para trabajar por día, empezó a hacer cuentas para ver si le convenía tomar un peón mensualizado que además de las changas pudiera ayudarlo con las muchas tareas que tenía que hacer diariamente. Consiguió así una persona muy honesta y trabajadora que no solamente hizo lo que se le pedía, sino que también permitió que Fernando se desentendiera de muchas

responsabilidades y tomara nuevos trabajos que le generaron nuevos ingresos. Aquí el descontento le provocó una alta dosis de motivación para superar el problema y esto generó un cambio positivo para él.

Primeros pasos hacia la situación deseada (P)

Es muy reconfortante poner manos a la obra en algo que hemos pensado, proyectado para nosotros mismos. No es conveniente darle muchas vueltas a una idea y no arrancar nunca. Por eso, después del análisis de factibilidad cualquier cosa que hagamos que nos indique que estamos en marcha nos va a motivar y a dar ganas para el próximo paso.

Ejemplo: participar de jornadas de capacitación sobre el tema de nuestro emprendimiento, o hacer las primeras compras aunque sean menores. En el caso de los futuros estudiantes buscar programas de estudios o consultar a quienes ya están haciendo la carrera.

El hecho de "ponernos en carrera" nos produce adrenalina y nos da grandes deseos de hacer cosas para llegar a la meta.

Conclusión

Todo cambio es posible siempre y cuando la energía que tengamos para realizarlo sea suficiente como para que los costos que visualizamos no nos detengan en algún momento del proceso. Podemos aumentar nuestra energía o la de nuestros pares en la medida que tengamos una visión clara del futuro, estemos desconformes por nuestra situación actual y hayamos dado los primeros pasos para lograr lo que queremos.

Todo muy lindo, pero ¿cómo aplicamos estos conceptos?

El análisis de la fórmula de la energía es una técnica que nos puede ayudar tanto en nuestro trabajo con productores en forma individual o grupal, como para las ventas, o con nuestra familia, alumnos, y por supuesto con nosotros mismos.

Lo primero que tenemos que detectar es si el cambio propuesto se condice con la escala de valores de la persona/grupo. Cuando impulsamos cambios que se contraponen con los valores no solo vamos a generar más resistencia, sino que además predisponemos en la gente una carga innecesaria de sufrimiento.

Luego averiguaremos si la falta de motivación es debida a una escasa energía para emprender el cambio o se debe a que se están visualizando los costos como muy importantes. En este último caso nos puede ayudar el método de las Preguntas Sistémicas (Capítulo 7). A través de las respuestas, la misma persona se cuestiona su propia percepción y seguramente surgirán opciones superadoras.

Nadie toma una determinación duradera por imposición externa. Si alguien es obligado a realizar determinada acción, dejará de hacerla ni bien desaparezca la presión que se ejerce sobre esa persona. Tenemos que tener en claro que lo determinante respecto de un cambio es la decisión: la propia persona es la que va a impulsar su transformación.

Vamos a especificar el análisis de los componentes de la fórmula para la energía del cambio para ampliar y comprender su aplicación. A continuación siguen una serie de preguntas que se deberían responder para encontrar las causas de la falta de motivación.

Análisis de la energía para el cambio

Análisis de costos del cambio (C)

- ¿Le cuesta dinero?
- ¿Deberá abandonar algún tipo de comportamiento que hasta ahora tenía y que interiormente le causa placer?
- ¿Tendrá que pasar por situaciones de nervios y/o estrés?
- ¿Habrá pérdida de poder o prestigio?
- ¿Deberá tener que “soportar” a algún individuo que no le es de su agrado?
- ¿Estará expuesto a críticas de sus compañeros?
- ¿Qué otros tipos de costos se visualizan?
- En el caso de que la percepción de los costos sea muy alta, una estrategia es analizar cuáles serán los costos de no cambiar:
- ¿Cómo se sentirá emocionalmente si no cambia esta manera de proceder?
- ¿Cuál será el costo financiero de perseverar con esta forma de actuar?
- ¿Cómo lo puede perjudicar a mediano-largo plazo de mantenerse así?
- ¿Se puede llegar a afectar su familia y sus seres queridos si no cambia?

Análisis de la insatisfacción por la situación actual (I)

- ¿Está realmente disconforme con la manera en que trabaja o lleva adelante su negocio?
- ¿Está insatisfecho por el resultado económico que obtiene?
- ¿Está disconforme con sus habilidades como empresario, productor?
- ¿Manifiesta preocupación por la posible falta de conocimiento en algunos aspectos de su emprendimiento?
- ¿Desea fuertemente realizar un cambio en su vida/empresa?
- ¿Qué otros aspectos pueden marcar su insatisfacción por la situación actual?
- O por el contrario, ¿está interiormente conforme por la situación actual y tiene beneficios que le dan un cierto placer para mantenerse así?

Puede ocurrir que el individuo esté interiormente satisfecho en el estado que está porque aún no tiene una representación interna de lo que significa el cambio. En este caso la estrategia consiste en provocarle insatisfacción de manera que esto le provea de la energía necesaria para el cambio: se amplía el mapa de sus posibilidades. Por ejemplo, se muestran los beneficios que haya obtenido alguien que ya realizó un cambio similar al que le sugerimos a esta persona.

En el grupo de productores de Goyena hablamos acerca de los beneficios que daba el control temprano de malezas en el cultivo de trigo. Para esto era muy importante contar con la pulverizadora a tiempo para no perder rendimientos. Hasta el momento los trabajos se realizaban por contratistas y los miembros del grupo estaban satisfechos con esta situación. Ellos pagaban por el servicio, no tenían que complicarse la vida con un trabajo que era un tanto delicado y las malezas se controlaban bien. El único inconveniente es que el equipo solía llegar muy atrasado a los lotes y con ello el trabajo se hacía tarde, con lo cual los rendimientos no eran los óptimos. Esto no era visualizado hasta el momento y como los resultados eran aceptables, todo seguía igual. En ese año un productor compró un equipo pulverizador y realizó los trabajos en forma muy oportuna. Cuando se realizó la reunión en su campo mostramos sus cultivos realizados con control temprano de malezas.

Todos pudieron comprobar que el resultado era realmente impactante. Pudieron apreciar por sí mismos el efecto que esto producía. No pasó mucho tiempo hasta que el resto de los compañeros se asociaron para comprar una pulverizadora compartida. El hecho de ver que los propios cultivos eran inferiores a los del productor visitado provocó una inmediata insatisfacción ante una misma situación que hasta el momento los mantenía conformes. Esto provocó el cambio.

Análisis de la situación futura deseada (F)

En el caso de un grupo en formación:

- ¿Tienen bien en claro cada uno de los integrantes para qué les va a servir el grupo?
- ¿Se han planteado como quisieran estar dentro de x cantidad de años?
- ¿Cuál es el "negocio" que se han propuesto encarar en grupo?
- ¿Qué grado de detalles se han imaginado en esa situación futura deseada?
- ¿Pueden responder de una misma manera estas preguntas las personas si son entrevistadas por separado?
- Si el análisis es de un individuo:
 - ¿Tiene en claro qué es lo que desea lograr en un plazo determinado?
 - ¿Qué grado de detalles ha construido en su plan para el futuro?
 - ¿Cómo se siente cada vez que evoca esta visión?

Si detectamos que no hay suficiente claridad en lo que se pretende para el futuro, entonces debemos ayudar a que el o los interesados elaboren su propia visión. Una vez realizado este trabajo hay que ponerla a prueba, es decir, si al evocarla produce una sensación lo suficientemente estimulante como para que provoque un gran entusiasmo (Capítulo 5 de la Visión y Capítulo 6 de los Objetivos Comunes).

Primeros pasos concretos hacia la situación deseada (P)

- ¿Cuáles son las actividades concretas que se han realizado para lograr los objetivos?
- ¿Estas actividades responden realmente a esos objetivos o son "motivadores pasajeros"?
- ¿Esos pasos han sido consensuados por todos en el caso de un grupo?
- Puede ocurrir que se tenga clara cual es la situación futura y que exista un grado de insatisfacción tal que la persona minimice los costos que implicará realizar el cambio. Pero igualmente no se hizo nada para alcanzar lo que se desea. Es como un auto que le patina el embrague. El motor funciona, pero no transmite el movimiento. Si esta situación se prolonga, se corre el riesgo de quedarse estancado en la situación actual. Por esta razón es conveniente proponer y estimular al interesado para que realice una acción concreta, por pequeña que sea, que demuestre movimiento. Esto provocará estímulos positivos y aumentará la motivación para emprender el cambio.

Supongamos que alguien desea a futuro contar con un equipo propio para extraer la miel de sus panales. Aunque no cuente momentáneamente con el dinero para comprarlo, igual puede hacer algunas cosas como para ponerse en marcha, situación que además le va a generar entusiasmo por el hacer mismo y lo hará pensar en la próxima etapa para conseguir lo que desea. Por ejemplo, puede empezar averiguando precios, calidades y comparando los diferentes equipos del mercado. También puede visitar a algún colega que ya posea el equipamiento y realizar las consultas que le parezca en función de sus necesidades.

Como vemos, la motivación para el cambio es un estado que depende íntimamente de la o las personas involucradas. No se puede forzar desde afuera. Tampoco sirven los consejos. Pero sí se puede ayudar guiando para aclarar percepciones y detectar cuáles son los obstáculos más importantes. A través de la técnica de la Fórmula de la Energía que aprendimos podemos potenciar la motivación. Tenemos que tener en cuenta que esta es una herramienta más entre otras. Sin embargo, la experiencia favorable de aplicarla me motivó para presentarla y compartirla en este capítulo. Lo mejor es ponerla en práctica y comprobar qué pasa corrigiendo los errores y fortaleciendo los aciertos.

Ponernos en movimiento y entrenarnos en la aplicación de las propuestas que se presentan en estos capítulos es una forma de apostar a nuestro propio cambio como coordinadores de grupos.

¡A brillar mi amor!

Las exposiciones en público



*"Si no canto lo que siento
me voy a morir por dentro
he de gritarle a los vientos hasta reventar
aunque solo quede tiempo en mi lugar"..
"Barro tal vez", Luis Alberto Spinetta*

Es lo que hay

Quienes desarrollamos tareas profesionales en contacto con productores agropecuarios tarde o temprano nos veremos en la situación de tener que realizar una exposición en público. Y esta es una hermosa y noble tarea: transmitir lo que sabemos para que le sea de utilidad al otro. Y a su vez es un gran desafío.

En general, cuando tenemos que realizar una disertación lo hacemos con nuestras mejores intenciones aunque contemos con poco conocimiento específico acerca de cómo prepararla y llevarla adelante. De todas maneras hay que salir a la cancha con lo que sabemos y podemos. Algunos con más preparación metodológica. Otros con más habilidad natural. En la actualidad contamos con muchos descubrimientos acerca de la comunicación humana que son de mucha utilidad para aplicar en las exposiciones y mejorar la manera de construir el conocimiento con los demás.

A continuación detallaré algunos de los errores más frecuentes que se suelen cometer al momento de llevar a cabo una exposición oral. Luego desarrollaré algunas sugerencias para mejorar la calidad de nuestras presentaciones.

Suele ocurrir

- **Uso indiscriminado del tiempo:** esto sucede especialmente cuando se tiene que cumplir con un horario preestablecido. Se agotaron los minutos y no se abordó ni la mitad de la temática que se pretendía dar. Esto provoca alargue del tiempo de exposición, cansancio del auditorio, atraso en la programación general del evento y además enojos e incomodidades que se podrían evitar.
- **Expresiones inadecuadas:** normalmente creemos que hablamos bien al público. Pero si tenemos la oportunidad de grabarnos nos vamos a dar cuenta de que la manera como exponemos es muy mejorable. Sobre todo si prestamos atención a muletillas como "esteee", "bueno", "viste" y muchas otras que se repiten una y otra vez a lo largo de la exposición.
- **"Irse por las ramas":** una vez que nos sentimos cómodos con el auditorio y comprobamos que somos escuchados nos relajamos y empezamos a hablar libremente. Esto provoca que nos dispersemos quedándonos en detalles que no tienen importancia o acotando aspectos relacionados indirectamente y que poco tiene que ver con el tema central. Esto cansa a la gente y quita tiempo para dar otros mensajes además de perderse el hilo de la disertación.
- **Exceso de síntesis:** cuando hay tiempos acotados, y con el fin de cumplir con el horario, se reduce tanto el contenido que la disertación queda muy pobre. Después de finalizada la participación el expositor se da cuenta de que no dejó al público mensajes muy importantes.
- **Participación "no participada":** muchos oradores comienzan la exposición diciéndole al público que lo harán participativamente y que requerirán de la opinión de los asistentes. Pero una vez que arrancan con su discurso no paran más y mucha gente se queda esperando el momento de participar o de hacer una pregunta. Otro error muy frecuente es hacer una pregunta al auditorio, pero la contesta el mismo disertante sin dejar tiempo a la respuesta de los asistentes.

Por ejemplo:

- Disertante: "¿Ustedes saben cuál es el porcentaje de fracasos en los microemprendimientos?"
(Transcurren uno o dos segundos).
- Disertante: "El porcentaje de fracasos en los microemprendimientos es del 95 %".
- Público: algunos se quedan con el aire en los pulmones que habían tomado para dar la respuesta y miran alrededor como diciendo "¿para qué hizo la pregunta si él mismo la contestó?"
- **Imagen por un lado, orador por el otro:** se presentan imágenes con mucho contenido para leer. Al mismo tiempo el expositor se coloca de espaldas a la proyección y habla sobre el tema, pero con palabras totalmente distintas a las de la imagen y sin hacer referencia a lo que está escrito. Entonces el auditorio no sabe qué hacer: escuchar al orador o leer la proyección. Muy difícilmente se puedan hacer las dos cosas a la vez. Seguramente algo nos perdemos. O todo.
- **Proyecciones poco claras:** fondos y letras de colores y tonos muy similares hacen que no podamos percibir bien. Oraciones largas y con letras chicas son difíciles de seguir mientras se está escuchando al disertante. Cuadros imposibles de apreciar porque el tamaño de los números es diminuto. Hoja de Word proyectada con 352 caracteres de Arial 11: ¿Quién puede leer eso durante una exposición? Todos estos son ejemplos de una utilización incorrecta de las herramientas de proyección de imágenes. Provocan incomodidad y distracción en los participantes.
- **Exceso de información:** los técnicos tenemos la tendencia a colocar gran cantidad de información para nuestras disertaciones. Por eso preparamos muchas imágenes para proyectar. Además preparamos una charla con tanto contenido que es casi seguro que no nos va a alcanzar ni el doble de tiempo para decir todo. Sentimos la necesidad de explicar con detalles para que la gente entienda nuestro tema. A consecuencia de esto nos invade un estado de gran ansiedad porque sabemos que el tiempo es poco. Una vez que se realizó la exposición puede que la gente haya mantenido la atención durante algún tiempo. Pero está comprobado que se entiende y recuerda un porcentaje mínimo de toda la exposición.
- **Tono de voz monótono:** todos nos hemos topado alguna vez con alguien que nos habla en voz baja y sin énfasis en las palabras. Nos invade el mismo aburrimiento que si viajáramos en un autito que anda a 80 km/h en una recta de 500 km de largo. Imposible mantener la atención en estas situaciones.
- **No al micrófono:** en ocasiones se hace necesario amplificar la voz (salón muy grande, o estamos a campo abierto, o hay mucho público). Pero hay quienes rechazan el uso de micrófonos o megáfonos. Aducen tener voz potente, o no saber como manejarse con el aparato o porque le interfiere en la gesticulación de las manos. En muchas ocasiones la voz del disertante no es tan fuerte como él cree y mucha gente se queda sin escuchar.
- **Mano a mano:** cuando la participación se hace efectiva, algunos expositores se "enganchan" con alguien que hizo uno o varios aportes. Entonces se focaliza la conversación entre ambos y la mayoría del público queda afuera. Llega un momento en que se empiezan a escuchar murmullos en todo el salón y a continuación viene el "desbande": todos hablan al mismo tiempo y se perdió el hilo de la conversación. Algunos asistentes se molestan pues se perdió el orden en la comunicación. Esta

actitud además provoca la sensación de que el orador tiene preferencias entre la gente del público.

- **Respuestas interminables:** alguien del público hace una pregunta. El disertante responde claramente en un tiempo adecuado. Pero a continuación “adorna” la respuesta con más explicaciones. Casi sin querer entra en temas que poco aportan al interrogante. Quien hizo la consulta se esfuerza por mantener la atención por una cuestión de cortesía y respeto. Pero esto ya no le interesa. Para colmo puede ocurrir que uno o más compañeros del disertante hagan sus propios comentarios haciendo más tediosa aún la circunstancia. A esta altura del partido a nadie se le va a ocurrir hacer una pregunta más.
- **Vocabulario difícil de entender:** esto es bastante común entre profesionales especialmente cuando se dirigen a productores o público en general. Se utilizan palabras técnicas que para el disertante son de uso diario, pero para el común de la gente son desconocidas. El resultado es la no comprensión del mensaje y alguno que otro asistente tentado de la risa porque no entiende nada.
- **Uso inadecuado del rotafolio:** hay casos en que se utiliza este recurso y se cometen algunos errores como escribir con letra tan chica que no la puede leer nadie. Mucho menos quienes tienen dificultades en la visión. Otra situación frecuente es colocarse de espaldas al público y tapando el texto que se está escribiendo. También ocurre que se coloca la pizarra de manera que algunos de los asistentes están muy al costado o por detrás de la misma. Esta gente no va a ver nada.
- **El “showman”:** el disertante desarrolla su tema con gran amplitud, de forma muy amena, tomando gran cantidad de temas, y ayudándose con innumerables fotografías y gráficos. Ocupa dos o más horas en su disertación. Tiene amplias respuestas a todas las preguntas que le hacen y abunda en detalles. El problema es que ante el gran cúmulo de conocimientos transmitidos al público, le queden solo datos aislados, le sea imposible retener aunque sea un porcentaje pequeño de lo presentado. La evidencia más clara de que esto sucedió se da después de la exposición cuando alguien le pregunta a quien participó del evento: “¿qué aprendiste?” La respuesta es: “No me acuerdo mucho, pero el tipo sabía una barbaridad”.

Poniéndonos del lado del público

La mayoría de las disertaciones de los profesionales se desarrollan delante de gente adulta. Es por eso que debemos considerar aspectos que tienen que ver con la andragogía (educación de adultos) ya que, como dijimos en el Capítulo 2, no es lo mismo dirigirnos a niños, adolescentes o universitarios que a gente de más edad.

Como hemos visto, participar de una disertación implica para el adulto construir sus propias ideas. De la misma manera como el disertante preparó su tema con tiempo, el adulto necesita analizar la propuesta en el momento que recibe la información, aunque después en su casa siga “masticando las ideas”. ¿Cómo se puede hacer este proceso si durante la exposición se lo está bombardeando con un montón de conceptos y contenidos en gran cantidad de imágenes y palabras? Es por eso que hay que seleccionar los mensajes más importantes que se quieren comunicar y tener metodología para trabajarlos.

Difícilmente un adulto asista a una capacitación para “ver qué pasa”. Tampoco es aplicable la frase tan escuchada “total siempre se aprende algo”. Eso es un premio consuelo. Los productores tienen su tiempo ocupado y cuando deciden acudir a una capacitación lo

hacen porque tienen necesidades que tienen que ver con la resolución de algún problema o la aplicación de alguna innovación para mejorar sus resultados. Es decir que cada uno tiene sus propias expectativas. Se dice que un adulto aprende cuando encuentra las respuestas a las preguntas que se hizo previamente. Y el deber del comunicador: los facilitadores tenemos la función de colaborar en este proceso.

Considero importante volver a reflexionar sobre los conceptos básicos de la PNL que hemos desarrollado previamente. Vamos a retomar una síntesis para reforzar lo esencial de esta disciplina y que puede aplicarse en las disertaciones.

Seguramente asistan a las presentaciones personas con distintos canales de percepción (visuales, auditivos, kinestésicos). Por lo tanto debemos recurrir en forma simultánea o alternada a los recursos visuales, auditivos o kinestésicos.

Cada persona desarrolla un conjunto de creencias y valores muy arraigadas que rigen tanto su vida personal como profesional. Recordemos que en la medida que una persona es capaz de replantearse algunas creencias y valores estará dispuesta a enfrentar un cambio en su forma de actuar.

Es decir, cada individuo tiene su propio mapa mental y sus propios filtros. Si tenemos en cuenta este aspecto de como cada uno selecciona la información recibida entonces entenderemos que:

- Gran parte de lo que se dice no se escucha.
- Mucho de lo que se muestra no se ve.
- No todo lo que se escucha se entiende.
- No todo lo que se entiende se recuerda.
- Es muy poco lo que se lleva a la práctica.
- Y es mucho menos aún lo que se mantiene en el tiempo.

Esto contradice muchas veces nuestras expectativas como disertantes ya que suponemos que:

- Todo lo que se dice en una conferencia se escucha.
- Todas las imágenes son vistas por todos.
- Todo lo que se escucha se entiende.
- Después de una conferencia los asistentes son capaces de llevar a la práctica los nuevos conceptos.
- Una vez que se adquiere una nueva práctica, el capacitado podrá mantenerla en el tiempo, desarrollarla y perfeccionarla.

Sacando algunas conclusiones

Salvo raras excepciones (siempre las hay) las disertaciones deben ser cuidadosamente preparadas, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Quiénes son los destinatarios (nivel de educación, conocimientos previos sobre el tema, aspectos culturales).
- Objetivos de la presentación. Por ejemplo: hacer conocer una técnica, lograr la opinión de los asistentes sobre un tema, hacer llegar información o conseguir acuerdos respecto de la toma de decisiones.
- En función de los objetivos se deben adecuar los contenidos. Es muy difícil, casi imposible, que las personas aprendan solo con asistir a una conferencia o taller. Durante estas instancias se recibe información en forma de mensajes o ideas fuerza. Luego se confrontará con la propia realidad de cada uno y posteriormente, tal vez,

profundice en conocimientos y lo lleve a la práctica. En el proceso de adaptación de la información, prueba y error es cuando se obtiene el aprendizaje. Por lo tanto tenemos que tener muy en claro cuáles son las ideas fuerza que vamos a transmitir durante la disertación.

- En caso de buscar la opinión del público habrá que elaborar las consignas cuidadosamente.
- Es muy importante incorporar alguna estrategia para detectar cuáles son los saberes previos y las expectativas de los asistentes. Esto se puede hacer antes o durante el encuentro.
- Tener en cuenta los medios con los que vamos a contar para ayudarnos en la exposición (rotafolio, cañón proyector, pantalla interactiva, fotocopias, la sombra de un árbol, etc.).
- Considerar las posibilidades que brinda el lugar para que la gente esté lo más cómoda posible, escuche y vea bien. Si hay dinámicas deberá haber espacio suficiente para realizarlas.
- Debemos entrenarnos para hacer uso de los recursos más importantes con los que vamos a comunicarnos: visual (imágenes, gestos, movimientos); auditivos (tono de voz, énfasis en las palabras, música) y kinestésico (ejercitaciones, dinámicas, preguntas, trabajo en grupos).
- Es muy importante establecer sintonía con el público: observar atentamente las reacciones verbales y corporales, preguntar y escuchar las respuestas. Poner atención a las preguntas. Tener en cuenta las opiniones. Para dar una buena disertación lo primero que hay que hacer es escuchar.

Cómo preparar una buena exposición “Plan B”

A veces ocurren imprevistos que no dependen de nuestra planificación y que no podemos controlar. Por eso es conveniente ser prevenidos: personalmente creo que tenemos que ir preparados con un “Plan B”. Puede suceder que se corte la corriente eléctrica, falle el cañón o no funcione la conexión internet. Y en ese momento es cuando más de un disertante pierde la compostura y lo invade la angustia. Todo esto en presencia de muchas caras cada vez más atentas al inconveniente que está sucediendo. ¿Qué hacemos si el desperfecto no se soluciona? Lo mejor es ir preparados con un plan alternativo. Si bien es cierto que es magnífico proyectar fotografías, usar internet mientras damos una exposición o compartir en público por teleconferencia con un especialista que está a miles de kilómetros de distancia, hace unos cuantos años toda esta tecnología no existía aún y el conocimiento se transmitía igual.

Para el “Plan B” contamos por ejemplo con el rotafolio, marcadores y papel afiche. Además, es bueno contar con una guía con las etapas que seguiremos durante la disertación, con fotocopias y ejercicios preparados de antemano. Todos estos recursos nos van a ayudar a dar una muy buena presentación y van a evitar pasar malos momentos.

Contenido

Quiero hacer referencia muy especialmente a este tema. Es muy frecuente que los disertantes tengan la tendencia a querer explicar “todo” lo que saben al auditorio. Pareciera que si falta un 5 % de la información entonces no se va a entender el mensaje.

Para quienes piensan así tengo malas noticias. Después de una disertación, a las pocas horas nos olvidamos de la mayor parte de la información. Y al cabo de un mes habremos perdido el 90 % de lo que nos expusieron. Entonces, ¿para qué preocuparnos tanto por hacer entrar a la fuerza tanto contenido?

Por eso debemos entender que las disertaciones son útiles para transmitir mensajes fuertes, graficándolos, recalcándolos, involucrando a los participantes. De esta manera se puede sembrar una semilla de lo nuevo, lo desconocido, lo distinto. Si el asistente lo considera útil para sí, entonces decidirá profundizarlo posteriormente. Luego, tal vez lo lleve a la práctica y con el análisis de los resultados es posible que lo incorpore a su tarea, haciendo los ajustes que cada uno considere. De esta manera irá construyendo su propio proceso de aprendizaje.

Entonces tengamos presente seleccionar las ideas fuertes que queremos comunicar al auditorio diseñadas con las estrategias de presentación más eficaces (estímulos visuales, auditivos y aquellos que involucren a los participantes, juegos, refranes, ejemplos, consignas sobre experiencias de vida) para alcanzar la mayor llegada posible e impactar en el mapa mental de los participantes.

■ Preparación del material para proyectar

Para evitar algunos de los errores que ya mencionamos como comunes en las presentaciones vamos a ver cómo organizar el material para que podamos apoyarnos en él y potenciar el mensaje que queremos transmitir:

- **Cantidad de imágenes:** para determinar qué cantidad de imágenes es recomendable utilizar necesitamos primero clasificarlas. Desde mi experiencia sugiero por lo menos tres tipos:
 - Las que simplemente son para mostrar a modo de ejemplo y que basta con mirarlas unos segundos.
 - Las que necesitan explicación: vamos a utilizar entre 5 y 7 minutos para explicar cada una de ellas.
 - Las que son para analizar junto con el público. Esto puede durar más de 10 minutos si se necesita analizar en profundidad.

Es decir, que debemos administrar la cantidad de imágenes en función del tiempo que va a durar la presentación de cada una de ellas. Necesitamos seleccionar las más adecuadas para cada caso y no sobrecargar de información.

- **Regla del seis por seis:** si la imagen incluye palabras escritas, utilizar no más de seis renglones con seis palabras cada una como mucho. Recordemos que la proyección es el apoyo que utilizamos para que las personas visuales capten la idea que estamos emitiendo con nuestras palabras.

No me parece lo más adecuado colocar definiciones en la pantalla. Lo más probable es que la gente se las olvide con la próxima imagen. No obstante, si el orador cree que es imprescindible colocarla, habría que leerla junto con el público. Esto se hace pidiendo que un voluntario lea la definición de la pantalla. Luego se debería preguntar qué es lo que no se entiende y en función de esto dar las respuestas y volverla a leer tantas veces como sea necesario.

Si la imagen que se proyecta posee algún texto, hay que proceder de la misma manera: leer lo que está escrito y si es necesario, reforzar en forma oral el mensaje. Tenemos que evitar hablarle al público con palabras distintas de las que están pro-

yectadas. De lo contrario, el público no sabe qué hacer: si escuchar lo que se dice o leer lo que se proyecta. Difícilmente haga las dos cosas a la vez.

- **Colores de fondos y letras:** tienen que contrastar bien el color del fondo con las letras o con las imágenes que se presentan:
 - Generalmente conviene un color de fondo claro. En ese caso las letras deberán ser oscuras.
 - Si el color de fondo que se elige es oscuro, buscar colores que sean vivos, porque de lo contrario dará un aspecto muy lúgubre. En este caso las letras deben ser claras.
 - En caso de colocar fotografías o imágenes, comprobar que los tonos y colores de las mismas no se confundan con el fondo de manera que se puedan observar claramente.
- **Combinar fotografías con frases:** siempre es mucho más ameno graficar con fotos o dibujos a la presentación. Seleccionar cuidadosamente porque una imagen dice más que mil palabras. Observar los detalles para evitar contradicciones con el mensaje que se está dando. Por otra parte, los detalles de una fotografía pueden ejemplificar frases que hemos mencionado y tal vez nos demos cuenta cuando el público lo observa y comenta. Siempre hay alguien que observa las minuciosidades. *Ejemplo:* si voy a hablar de la importancia del buen estado corporal de una vaca al parto, elegiré una fotografía que muestre a una vaca por parir o parida con buen aspecto en su cuerpo. Pero también tendré en cuenta los detalles que la rodean, como que esté en un potrero con buena cantidad de pasto. Para no contradecirnos —¿cómo puede ser que el animal esté en buen estado si está comiendo mal en la imagen?—. También evitar mostrar alambrados en mal estado, elementos desparramados y cualquier otro aspecto que pueda sugerir desorden. Sabemos que el buen resultado de la crianza bovina, como de la mayoría de las actividades, depende en gran medida del orden y la prolijidad, situación que debería reflejar el conjunto de la imagen.
- **Pocas animaciones:** hoy tenemos muchas posibilidades de animar las presentaciones gracias a software que poseen gran cantidad de aplicaciones. Eso nos permite hacer que las frases aparezcan con distintos efectos. Pero tenemos que tener cuidado porque un exceso de estos “jueguitos” puede hacer perder la atención del público o, lo que es peor aún, que el disertante no se pueda concentrar por hacer coincidir las “entradas fantásticas de las frases” con lo que él quiere decir.
- **Probar la presentación en pantalla:** cuando preparamos una exposición en la computadora vamos registrando colores, tamaño de letras, aspecto general de la diapositiva, entre otros. Todo esto lo hacemos mirando el monitor de la computadora. Una vez finalizado el armado conviene presentarlo en una pantalla tal cual lo vamos a hacer en público. La razón es que muchas veces los colores que nos presenta el ordenador no se representan de la misma manera en una pantalla más grande y nos puede arruinar todo el trabajo. Igualmente puede suceder que no se distingan bien las letras del fondo, fotos poco claras, texto demasiado pequeño, etc.

■ Ensayo de la presentación

Vamos a pasar ahora a describir y comentar todos aquellos aspectos relativos con la manera que el disertante prepara y expone su mensaje. Todo lo que vimos anteriormente nos puede llevar a preparar un excelente material audiovisual. Pero si nuestra forma de

presentarlo no es adecuada, entonces no vamos a poder cumplir con nuestro objetivo que es transmitir un mensaje claro para que el auditorio lo capte, lo entienda y, si es posible, lo recuerde en el futuro.

Aunque parezca una exageración, es muy importante hacer un ensayo previo de la presentación. Lo podemos hacer solos o en presencia de alguien que haga de público y nos ayude a corregir errores o ajustar detalles. Siempre es bueno grabarse y si es posible, filmarse para después poder detectar los puntos para mejorar y reconocer nuestro estilo personal para comunicar.

Esto nos va a ayudar en los siguientes aspectos:

- **Tiempos:** cuando exponemos en público, pareciera que los minutos transcurrieran mucho más rápido. Es muy frecuente que se nos termine el tiempo de exposición y que nos falte mucho para terminar nuestro tema. El ensayo nos permite detectar repeticiones y frases que no aportan para desarrollar la idea o reconocer si la exposición es muy larga y adecuarla a la cantidad de diapositivas, sacando las más irrelevantes. De esta manera podemos adecuar nuestro mensaje a los tiempos acordados previamente.
- **Ajustes en los mensajes:** con el ensayo previo vamos a poder ordenar mucho mejor la forma de presentar las ideas para evitar "irnos por las ramas" o aplicar un exceso de síntesis ante el temor de que no nos alcance el tiempo.
- **"Tics orales":** escuchando las grabaciones detectamos, como ya mencionamos, esas muletillas tan comunes que suelen molestar mucho al público ("eeteeeh", "esteeeee", "bueno", "o sea", "¿se entiende?"). Un segundo ensayo nos puede ayudar a disminuir estas reiteraciones. También podemos intentar reconocer para qué sirven o en qué ocasiones usamos estas muletillas cuando estamos frente al público. Probemos respuestas:
 - Para no asustarnos.
 - Para atravesar un miedo.
 - Para calmar la ansiedad.
 - Para llenar un silencio...

Al reconocer el sentimiento que acompaña a los "tics" es más fácil confiar, corregir y entregarnos a la audiencia.

- **Tono de voz:** nosotros nos escuchamos, pero no de la misma manera que nos perciben los demás. Nos damos cuenta de esto cuando reproducimos una grabación propia. Seguramente que la mayoría dijimos: "ese no soy yo". Esto es debido a que el sonido también llega a nuestro oído a través del interior de nuestro cuerpo. Esto provoca una diferencia con respecto a lo que perciben los demás, ya que lo hacen desde el exterior. Por lo tanto la transmisión del sonido no es la misma. Más allá de esta distorsión al escucharnos podemos hacer los ajustes necesarios para que nuestra voz sea más sonora, firme y agradable. También nos sirve para reconocer matices y, por ejemplo, elevar el tono de voz cuando queremos poner énfasis en las palabras para motivar al auditorio o suavizar el tono si queremos invitar a una reflexión. Tenemos que tener en cuenta que la voz la necesitamos acompañar con los gestos adecuados para lograr coherencia. Si nos vamos entrenando de esta manera vamos afinando nuestro propio tono y estilo personal.
- **Gestos inconscientes y postura corporal:** las filmaciones también nos sirven para vernos corporalmente y reconocer algunos gestos que distraen mucho, posturas inadecuadas o detalles en la vestimenta que no colaboran para la comunicación en

una presentación. Un ejemplo es cuando mientras hablamos nuestras manos juegan inconscientemente con un marcador. Otro puede ser rascarnos la cabeza. O gestos muy inadecuados que no advertimos y que impactan de manera muy desfavorable en el público.

En relación con la postura corporal, una tendencia bastante común es estar encorvados. Este tipo de detalles se pueden corregir colocándonos de espalda contra una pared y haciendo que todo nuestro cuerpo tome contacto con ella. Luego, despegándonos de ella intentaremos permanecer en la misma posición. Al principio nos sentiremos estructurados y hasta ridículos, pero es la que corresponde. Nuestro cuerpo se ha adaptado a lo largo de los años a los desvíos que le hemos impuesto a su condición natural. Con un poco de perseverancia la postura corporal se puede corregir, y con ella la imagen que damos al público.

En definitiva, ensayar nuestra presentación nos permitirá ser mucho más contundentes en el mensaje que queremos transmitir. A través de los sucesivos ensayos vamos depurando nuestro estilo, ganamos confianza y ajustamos detalles que de otra manera pasan desapercibidos.

Si no practicamos antes, el primer ensayo va a ser delante del público.

■ Durante la presentación

Nervios previos

Es muy frecuente y normal que esto nos ocurra. La expectativa de como nos van a aceptar, la intención de presentar un buen trabajo y el temor a cometer errores nos inducen a un estado de tensión previo muy difícil de controlar. En la mayoría de los casos esto se calma después de unos minutos de comenzada la exposición. Pero si nos dejamos ganar por los nervios pondremos en juego el éxito de la misma.

Antes de presentarnos en público conviene hacer algunos ejercicios de respiración que consisten en tomar aire profundamente, retenerlo en los pulmones por unos cuatro segundos y luego soltarlo suavemente. Repetir esta operación las veces que sea posible. Notaremos que el cuerpo tiende a relajarse y que la tensión disminuye. El hecho de evocar una situación pasada en que dimos una charla de excelencia también nos puede generar más confianza y autoestima. Otra técnica que puede ayudar es comentarle al público sobre nuestro estado de ansiedad. Notaremos que la gente se va a solidarizar con nosotros y va a comprender nuestra situación. Esto va a hacer que sintamos al público de nuestro lado y no enfrente. Esta práctica suele dar mucha calma.

Inmediatamente después del saludo y previo a presentarse es conveniente verificar si todos oyen y ven bien preguntando a los asistentes. Especialmente a quienes están más distanciados del frente. En función de la respuesta se ajustará lo que haga falta: levantando la voz, usando micrófono, haciendo que la gente se aproxime, oscureciendo el lugar. Una vez realizados los cambios indagar si se corrigió el inconveniente.

Detección de expectativas

Si no se ha podido relevar cuáles son los reales intereses de los participantes sobre el tema por tratar, es oportuno que manifiesten sus expectativas. Puede ser a través de un trabajo en grupo o un plenario. Es mejor lo primero porque de esta manera todos tendrán

la oportunidad de opinar. En el plenario se van a animar a hablar unos pocos. Más aún porque estamos al comienzo de la actividad. Un breve tiempo dedicado a esto permitirá adecuar nuestros contenidos a lo que el público necesita saber. Esto va a implicar que tal vez tengamos que eliminar de nuestra exposición algún contenido previamente preparado y ensayado. Tal vez tengamos que incorporar algún otro que no estaba pensado. Sin embargo, recordemos que lo importante es que la gente se lleve mensajes fuertes sobre los temas que le interesan. Esto último es más importante que el hecho de impactar con una excelente disertación, pero que no responde a lo que el público necesita. No obstante queda a criterio de cada uno los cambios que pueda realizar sobre la marcha. Otro aspecto importante de esta actividad es que alguna persona haya asistido esperando tratar algo que no está dentro de las posibilidades del orador. En ese caso se aclara y se posibilita a que esta persona se retire antes de comenzar. Es preferible esto a que al final se enoje por haberse quedado y no se habló de lo que ella esperaba.

Establecer empatía con el público

Si queremos que nuestra comunicación sea efectiva, deberemos establecer un puente entre el público y nosotros. ¿Qué es lo primero que tenemos que hacer? Ponernos en el lugar del que nos escucha, mirar atentamente al auditorio, observar sus expresiones, la postura de sus cuerpos. Aprender a leer estas señales nos va a ayudar a darnos cuenta cuando empezamos a aburrir, si estamos provocando la atención o si, por el contrario, están desinteresados. Cuando el público es numeroso conviene dividir mentalmente al salón en varios sectores y tomar referencia en una o dos personas por sector para monitorear estas cuestiones.

- **Partes de la presentación:** una forma adecuada de estructurarla consiste en dividirla en tres etapas:
 - **Introducción:** brevemente se explicará de qué se tratará la exposición y cuáles son los mensajes que se quieren dar.
 - **Cuerpo:** es el desarrollo propiamente dicho de la exposición, poniendo énfasis en los mensajes clave.
 - **Epílogo:** se repasan los mensajes que se anunciaron y desarrollaron.
- **Nombres:** si hay algo que nos hace bien, es que nos llamen por nuestro nombre. Por eso es muy bueno que podamos llamar por su nombre a la gente que participa del evento. Lógicamente que esto lo vamos a poder hacer con un número menor a 30 o 40 participantes. Existen técnicas que permiten hacernos recordarlos aunque sea la primera vez que tomemos contacto con las personas. Esto tiene que ver con asociar nombres con vestimentas, acontecimientos y gente conocida por nosotros. Es bueno hacer una dinámica de presentación al comienzo y en ella realizamos el proceso de asociación. Por ejemplo, si una persona se llama Rosa, buscamos algo rosa en su vestimenta y de esta manera lo relacionamos. Si nos entrenamos, es posible que al finalizar una ronda de presentación nos acordemos de los nombres de todos los participantes. Mientras adquirimos esta habilidad es muy bueno que los asistentes lleven prendido un cartelito que los identifique. Inclusive para referencia de los propios asistentes.
- **Uso del rotafolio:** hay algunas consideraciones prácticas que debemos tener en cuenta:

- Colocación: todos deben poder leer lo que se anota. Evitar lugares que al mirar se topen con uno de los bordes de la pizarra. Dentro de lo posible la gente se debe ubicar de frente al rotafolio.
 - No olvidar papel afiche, marcadores, cinta de papel, chinchas.
 - Escribir con letras grandes y lo más estéticas posibles. Pensemos que hay gente que puede tener dificultades para leer, más aún si están un poco alejados.
 - Siempre actuar de frente al auditorio. Cuando escribamos hagámoslo sin tapar el texto con el cuerpo ni dando la espalda, permitiendo que la gente pueda seguir el desarrollo de la frase.
 - Si escribimos una idea de un participante, preguntar si las palabras escritas reflejan lo que esa persona quiso decir.
 - Usar marcadores de distintos colores, en especial los que tienen la punta cortada a bisel, lo que permite hacer trazos finos y gruesos.
 - Si se terminó de trabajar sobre un afiche y es necesario sacarlo del rotafolio, pegarlo en un lugar que esté al alcance de la vista de todos.
 - En caso de que la gente trabaje con tarjetas que se pegan en un afiche sobre el rotafolio, pedirles que escriban con letra bien grande. Tener en cuenta que hay que llevar una cantidad adecuada de marcadores.
- **Vestimenta:** es necesario tener en cuenta este aspecto. Existen ocasiones en que el ambiente donde nos vamos a presentar es muy informal; entonces no es muy importante cómo vamos vestidos. Si tenemos que hablar a un grupo de gente muy humilde debemos cuidar de que nuestras ropas no desentonen con las de ellos y no causen impresión de ostentación. En otros ámbitos el traje para el hombre y vestidos para la mujer es lo que se impone. Debemos adecuarnos a esta forma aunque a nosotros nos guste vestir con vaquero y zapatillas. Por lo tanto nos debemos acomodar a las circunstancias. La primera impresión ayuda mucho a que el público se ponga de nuestro lado. Siempre hay gente que observa como vamos vestidos. Prestemos atención y comprobaremos que esto es muy cierto. Recordemos por un lado que de esta manera también establecemos sintonía o empatía con el público y, por otro, que solo tenemos una oportunidad para causar una primera buena impresión.
 - **Postura corporal:** como ya vimos este es otro aspecto aparentemente irrelevante, pero que la gente lo percibe consciente o inconscientemente. La presencia física en el lugar debe ser destacada. Esto quiere decir que debemos estar parados de frente al público y lo más erguidos posible sin generar un aspecto “almidonado”.
 - **Movimientos de escena:** nuevamente, la posición adecuada es estar parados de frente a la gente y en lo posible mirando sus caras. Jamás debemos darles la espalda. Esto ocurre con mucha frecuencia cuando nos damos vuelta para observar la imagen que estamos proyectando. En este caso nos debemos colocar a un costado y un poco delante de la pantalla. Al mirar la imagen giramos solo el torso, ya que seguimos de frente al público. Si la posición más adecuada es permanecer parados, la más inadecuada es permanecer sentados porque nos quita presencia, distrae y la exposición pierde fuerza. Se recomienda recorrer el espacio disponible para movernos. Las personas prestamos más atención a los gestos que a las palabras. El gesticular para acompañar nuestros mensajes es una herramienta poderosa para captar la atención siempre que lo hagamos con naturalidad y autenticidad.
- Un axioma dice que la comunicación no verbal influye más que la verbal.
La atención del público depende de:

- Un 7 % de las palabras.
- Un 38 % del tono de voz.
- Un 55 % del mensaje corporal.

Otras pautas generales

Durante la presentación se debe hablar pausadamente, modulando las palabras lo mejor que se pueda y variando los tonos de voz. En el caso de un profesional que se dirige a productores, deberá tener cuidado de no introducir muchos términos técnicos o si los usa, estar seguro de que se conoce el significado, preguntar y explicar en todo caso.

En general, es conveniente amenizar la presentación con algún ejemplo personal. Según el perfil del orador es muy bueno poner un poco de humor, intercalando algún chiste o una experiencia graciosa.

Por más que hayamos ensayado siempre se recomienda controlar el tiempo, ya sea con reloj propio o preguntando a alguien cuanto tiempo ha transcurrido.

Un recurso muy valioso es preguntar: resulta muy estimulante para el público que se lo consulte sobre el tema que se está exponiendo. Aunque a algunas personas les cuesta hablar en público.

Por ejemplo: "¿A quién le pasó algo parecido a este caso?"

A continuación nadie responde inmediatamente y se hace un silencio importante en la sala. Entonces el disertante se inquieta y empieza a sentir cosquillas en la panza. La primera intención es responder él mismo para que desaparezca urgentemente el silencio y salir de esa angustiada situación. Sin embargo, lo más adecuado es esperar. Con toda seguridad aparecerá alguien que, solidarizándose con todos, realizará una intervención y a partir de allí los demás también se van a animar. Si esto no sucede es conveniente proponer una conversación informal de a pares entre quienes se encuentren más próximos y dar dos o tres minutos para que conversen entre ellos. Luego, proponer que se ponga en común lo conversado. Esto posibilita romper el hielo y asegura la participación del auditorio.

En general se suele permitir que los participantes pregunten al orador sobre el tema de la presentación. Hay quienes prefieren que las preguntas se realicen durante la disertación y otros prefieren contestar en el cierre. En este último caso se corre el riesgo de que la gente pierda el interés en la pregunta o se olvide. Lo mejor sería entonces permitir las preguntas mientras se desarrolla la exposición. Esta modalidad exige de una importante flexibilidad para interrumpir lo que se está diciendo, escuchar y responder. Además, por momentos se necesita ser muy asertivo para evitar que la discusión se disperse y no se cumplan los objetivos de la presentación o se alargue indebidamente el tiempo. En el caso de que sean muchos expositores y los tiempos acotados, es mejor dejar las preguntas para el final. Las respuestas deben ser concretas, bien ajustadas a las preguntas y no derivar los temas porque si no, corremos el riesgo de hablar demasiado e irnos por las ramas con aspectos que nadie consultó y que tampoco interesen.

En lo posible, al final se debería realizar una puesta en común o una encuesta escrita para determinar en que medida se cubrieron las expectativas de los asistentes sobre el tema tratado. También se puede preguntar acerca de la metodología empleada, material audiovisual o la calidad de la disertación. Esta es una herramienta que bien aplicada nos permitirá mejorar mucho la forma en que desarrollamos nuestras exposiciones. En el Capítulo 11, referido a la coordinación de reuniones, se detalla la confección de una encuesta para que sea cuantificable y nos brinde datos objetivos.

A manera de conclusión

Todo lo detallado hasta acá es un aporte a través del cual pretendo analizar todos los aspectos que deberíamos tener en cuenta para presentarnos con una exposición delante del público. Tal vez parezca un poco exagerada. El objetivo es que luego de analizar el texto cada uno pueda aplicar lo que le parezca más conveniente para su propio estilo y en función de las necesidades. Personalmente trato de aplicar todo lo que en este capítulo escribo, adaptándolo a las audiencias, los temas y al contexto donde se realizan. Mi experiencia me dice que en la medida que seamos más prolijos, dedicados y prestemos mucha atención a lo que el público necesita, entonces el éxito está casi asegurado.

■ Entrega de material

En caso de que se prepare material impreso debemos considerar cuál es su objetivo.

Apoyo didáctico para la exposición

Esta opción puede ser para cubrir un objetivo didáctico específico que requiera la presentación o para estar preparados por si hay imprevistos. Si tenemos planificada una presentación con proyecciones, es conveniente imprimir las diapositivas para entregar a los participantes en un tamaño accesible para leer y con un espacio al costado o en la parte inferior de cada una para que se puedan escribir observaciones y preguntas. A continuación ponemos un ejemplo.

Ejemplo de hoja impresa con copia de diapositivas para presentarse y espacio para anotaciones:

<p>Los Cuatro Niveles de Cooperación</p> <p>Cooperación generar, crear, innovar, facilitar</p> <p>Coordinación aportar - distribución del trabajo ya existente</p> <p>Participación presencia activa, retroalimentar, monitorear, etc.</p> <p>Información intercambio de experiencias y de datos</p>	<p>(Espacio para anotaciones)</p>
<p>Los miembros del grupo</p> <ul style="list-style-type: none">• Asisten a todas las reuniones y lo hacen puntualmente• Aportan su experiencia para ayudar a los compañeros• Plantean sus problemas en el grupo y no afuera• Ayudan al asesor y al representante del grupo• Solicitan la visita de su asesor• Aportan el orden y a la cordialidad en las reuniones• Son los futuros representantes del grupo	<p>(Espacio para anotaciones)</p>
<p>Aspectos deseables de un grupo</p> <ul style="list-style-type: none">• Poseen un plan de trabajo conocido por todos• Se reúnen periódicamente• El promotor asesor visita los establecimientos• Tienen representante con funciones bien definidas• Mantienen fluida comunicación con técnicos del INTA• Se realizan experiencias en campos del grupo• Hay compromiso y confidencialidad	<p>(Espacio para anotaciones)</p>

La ventaja de esta impresión es que facilita que la audiencia siga en forma visual en sus fotocopias al disertante y, además, permite tomar apuntes a un costado de la figura. La desventaja que tiene es que al tener dos o más imágenes en la misma hoja las personas pueden “adelantarse” y no prestar atención a la que se está explicando. Una alternativa puede ser presentar una imagen por página. Esto depende de la cantidad de hojas que haya que fotocopiar.

Ejercitación o material de lectura para utilizar durante la exposición

Estos recursos se deben considerar de la misma manera como cuando preparamos una dinámica —de hecho la lectura o la ejercitación son dinámicas propiamente dichas—. Por lo tanto tenemos que tener en cuenta:

- Objetivo del ejercicio o lectura.
- Tiempo que se le va a dar a esta tarea.
- Cómo se lo va a trabajar (en grupo, individual, plenario).

Sobre la base de estas respuestas nos vamos a dar cuenta del tipo de ejercitación o lectura que vamos a preparar y la cantidad de copias que vamos a realizar.

Material de consulta para utilizar posteriormente a la exposición: normalmente es mucho el material que se puede preparar para que el asistente se lleve para profundizar el tema después de la presentación. Tengamos en cuenta que generalmente la mayor parte de las copias son llevadas con las mejores intenciones de leerlas posteriormente en casa, situación que muchas veces no sucede. Por lo tanto se recomienda analizar cuánto material se va a entregar. Puede ser bueno entregar una o dos hojas con datos y gráficos estratégicos que marquen la parte esencial, es decir, las ideas fuertes del mensaje que queremos dar, incluyendo bibliografía o sitios de internet para visitar. Luego, si alguien pide más material, por supuesto que con gusto se lo facilitaremos. Tener presente el tamaño de la letra para que sea accesible para todos.

El material de este capítulo, al igual que el resto del libro, lo propongo con la intención de motivar, impulsar y también desafiar nuestra labor como coordinadores de procesos grupales. Para esta tarea nos constituimos en “constructores de puentes” que las personas deberán animarse a pasar. Del otro lado estarán las posibilidades de cambio y de progreso, junto con dificultades, nuevos desafíos y más puentes para superar.

Cada uno de ustedes tendrá que analizar el material de estas páginas, tomar lo que va con el estilo propio, modificarlo y crear sus propias herramientas. Y luego ponerlas en práctica, que es la manera como verdaderamente se valorizan los aprendizajes. Les deseo que disfruten mucho del camino.

Bibliografía

- ANTUNEZ, C.: Manual de técnicas de dinámicas de grupo, de sensibilización y lúdico-pedagógicas, Buenos Aires, LUMEN, 1999.
- BERGAMÍN, G.: "Aportes de la animación socio – cultural para los trabajos en docencia" (curso). Universidad Nacional de Córdoba, Facultad de Ciencias Agropecuarias, Escuela para Graduados, octubre de 2005.
- BLAKE, O.: La capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones, Buenos Aires, EPSO, 1987.
- BLANDER, R., y J. GRINDER: La estructura de la magia (Vol. 1): lenguaje y terapia, CUATRO VIENTOS, 2010.
- BLANDER, R., y J. GRINDER: La estructura de la magia (Vol. 2): cambio y congruencia, CUATRO VIENTOS, 2008.
- CABELLO MARTÍNEZ, M.J.: Didáctica y educación de personas adultas, Buenos Aires, ALJIBE, 1997.
- CAVIEDES, M.: Dinámicas de grupos, Buenos Aires, PAULINAS, 1985.
- CIRIGLIANO, G., y A. VILLAVERDE.: Dinámicas de grupo y educación, Buenos Aires, HVMANITAS, 1976.
- COVEY, S.: Seven habits of highly effective people, Nueva York, Simon y Schuster.
- D´ANNA, S. y L. HERNÁNDEZ.: Introducción a la psicopedagogía laboral, Buenos Aires, APRENDIZAJE HOY, 1995.
- FISHER, R.; W. URY; B. PATTON: Getting to yes: negotiating agreement without Giving in, (2.ª edición). En: Penguin books (1991), Deetz, Stanley, A. & Stevenson, Sheryl, L. Managing interpersonal communication, harper & Row Publishers, Nueva York, 1986.
- FISHER, R.; W. URY; B. PATTON: Getting to yes: negotiating agreement without Giving in, (2.ª edición). En: Penguin books (1991), Deetz, Stanley, A. & Stevenson, Sheryl, L. Managing interpersonal communication, harper & Row Publishers, Nueva York, 1986.
- FRITZEN, S.J.: Ejercicios prácticos de dinámica de grupo, volumen 1 y 2, Buenos Aires, LUMEN.
- GUTIÉRREZ, O.: Proceso de crecimiento en grupo, ficha de trabajo para grupos de Cambio Rural, EEA Bordenave, 1995.
- GUTIÉRREZ, O.: Detectar expectativas individuales, ficha de trabajo para grupos de Cambio Rural, EEA Bordenave, 1996.
- GUTIÉRREZ, O.: Manual teórico práctico del curso-taller: "Relaciones humanas", edición del autor, Bahía Blanca, 1996.
- INTA-PROGRAMA DE CAMBIO RURAL: Grupos operativos en la enseñanza, ficha de trabajo, (transcripción de la conferencia dictada en 1961 en la Asociación Argentina de Psicología y Psicoterapia de grupo), 1993.
- INTA-PROGRAMA DE CAMBIO RURAL: "Ventajas del grupo de discusión", ficha de trabajo, grupo Alforja. Técnicas participativas para la educación popular, Buenos Aires, Cedepo, HVMANITAS, 1994.
- INTA: Metodologías de enseñanza-aprendizaje aplicadas a la extensión rural, Deetz, Stanley, A., Stevenson, Sheryl L. Managing interpersonal communication, harper & row publishers, Nueva York, 1986.
- LENS, J.L.: Capacitación, ficha de cátedra, Licenciatura de Ciencias de la Educación, Tandil, Buenos Aires, Universidad del centro de la provincia, 1998.
- O´CONNOR, J.y SEYMOUR, J.: PNL para formadores, Ed. URANO, 1996.

PAIN, A.: Capacitación laboral, serie los documentos, facultad de Filosofía y Letras, Buenos Aires, UBA, 1996.

PLACHTA, G.: PNL, mapas para el cambio, editorial ALBATROS, 2009.

ROBBINS, A.: Poder sin límites, GRIJALBO, 1990.

ROBBINS, A.: Controle su destino, GRIJALBO, 1992.

ROBERT, M.: Managing conflict from the inside out, University Associates, pp. 119-128, 1982.

VALENTINUZ, C.: Conductas asociadas al proceso de adopción de tecnología, CECAIN, INTA, Paraná, 1999.

WALTON, R.E.: Managing conflict: interpersonal dialogue and third-party roles (2.^a edición), Addison-Wesley Publishing Company, p. 108, 1987.

Este es un libro que está destinado preferentemente a todo aquel que desarrolla tareas de coordinación de grupos. Pero también puede ser de utilidad para las personas que se interesen por enseñar, aprender y/o compartir experiencias trabajando junto con otros.

La coordinación del trabajo grupal requiere de una fuerte vocación por parte de quien la ejerce. Pero también es necesario adquirir conocimientos y prepararse adecuadamente para poder sacar provecho del enorme potencial que se genera cuando las personas participan e interactúan en pos del bien común.

En estas páginas el lector encontrará elementos teóricos que facilitarán entender el porqué de los éxitos y traspies de los grupos. Y además podrá acceder a metodologías de trabajo y a algunas técnicas que ayudarán al coordinador a realizar su tarea con profesionalismo, eficacia y método. Gran parte de este contenido, si no todo, está solventado por fundamentos de la enseñanza-aprendizaje de adultos así como de programación neurolingüística, con propuestas para llevarlos a la práctica. Estos son nuevos conocimientos que se incorporan a una actividad muy antigua, pero en constante renovación. En un intento de proponer una lectura entretenida, se podrán encontrar ejemplos y anécdotas que surgieron de la experiencia del autor como extensionista, capacitador y coordinador de distintos grupos de trabajo.



Ministerio de Agroindustria
Presidencia de la Nación