



CONSIDERACIONES SOBRE LA DIRECCIÓN DE GRUPOS DE CONSULTORES.

MSc. Fernando J. García Colina y MSc. María de los Angeles Morell Alfonso. Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial. Universidad de Camagüey.

INTRODUCCION:

Antecedentes:

El presente trabajo recoge las experiencias de los autores en calidad de consultores en diversas tareas encomendadas por empresas en unos casos o instituciones gubernamentales en otros, donde han tenido que participar como miembros, facilitadores o en la dirección de grupos ad hoc creados para dar respuestas a un problema estratégico de dirección.

En particular se tomaron como referencia diversos trabajos; uno de ellos vinculado a una demanda del Comité Ejecutivo del Poder Popular Provincial de Camagüey en los años más difíciles del período especial, donde se reunió un grupo de expertos en informática con el objetivo de elaborar recomendaciones al gobierno sobre la estrategia a seguir en el uso y desarrollo de la técnica de la computación y el consumo energético en condiciones de período especial. Otra de las experiencias fue el referido a cómo proyectar una estrategia de la superación profesional por parte de la Universidad en

el año 96/97 donde se dieran respuesta a las necesidades de capacitación posgraduada a los profesionales y cuadros de la provincia. Los más recientes están vinculados al Perfeccionamiento Empresarial en las empresas seleccionadas.

En todos los casos, el grupo se conformó por profesionales o técnicos vinculados a las distintas entidades implicadas en cada objetivo, con la participación de profesores del Centro de Estudios de Dirección.

El objetivo del presente trabajo es demostrar el papel preponderante que tienen los aspectos de tipo psicológico y técnicos en la conducción de grupos de expertos enfrascados en la solución de un problema.

Fundamentación Teórica.

Sabido es que en la actualidad juega un papel de primer orden para la actividad de dirección la acción grupal, y en este sentido debemos decir que estos trabajos nos permitieron valorar objetivamente la importancia que tiene la base psicológica y metodológica en que se debe asentar todo trabajo grupal con un objetivo en

específico, y máxime si se trata de un grupo de expertos.

No está de más señalar que el trabajo en grupo es la forma natural de llevar a cabo cualquier proyecto en el mundo actual; desde su definición y posibles vías de solución, hasta su implementación y puesta en explotación, superando notablemente las conclusiones a las que se llegue producto del pensamiento individual. Esto también adquiere notable actualidad en la creación y desarrollo de programas educativos, técnicos y de otra índole.

La individualidad cada día pierde más adeptos en las diferentes esferas del trabajo científico y de dirección para darle solución a los problemas; es mas, los países se integran para poder desarrollarse y avanzar, ó al menos para ser fuertes y enfrentar el reto económico de los mas avanzados. La polivalencia en los equipos de trabajo imprimen rigor a las soluciones acordadas y permiten un espectro mayor de puntos de vista.

Ningún directivo en la actualidad toma decisiones trascendentes encerrado en sus propias reflexiones y criterios, por el contrario, deja el problema en manos de un grupo de colaboradores o expertos y solicita diferentes alternativas, ahí radica la esencia de una decisión inteligente.

En las condiciones actuales de entornos turbulentos en el plano económico nacional e internacional, es un imperativo inaplazable echarle mano a la inteligencia y la creatividad; convertir éstas en un recurso de primer orden, en una categoría material que nos permita salir airoso de las dificultades.

La capacidad de pensar y generar ideas y formas nuevas de enfocar las diferentes situaciones es la base en que se sustenta la moderna teoría de la dirección de grupos.

DESARROLLO:

Selección del grupo de Expertos.

Toda persona viva pertenece a un número de grupos diferentes, la familia, el sindicato, el partido, el colectivo laboral, etc. Cada uno con objetivos bien definidos y que se reúnen en diversos momentos. Todo grupo como producto de su propia dinámica genera valores que lo distinguen y le otorgan cierta personalidad grupal. Es decir llega a contar con manifestaciones como hábitos, normas imagen autoridad, motivaciones, etc. que son propios de ese grupo y con las cuales las personas se identifican, les interesan, o las rechazan.

Estos aspectos son valederos para grupos estables, que se mantienen durante largos períodos de tiempo. No es el caso de la conformación de un grupo de expertos que va a tener una vida corta en el tiempo, no obstante son aspectos que se deben de considerar pues en buena medida conforman una plataforma de aceptación o rechazo por parte de los posibles miembros seleccionados.

La composición del grupo estará en dependencia del objetivo propuesto y los resultados que se persigan y debe ser tan heterogénea con respecto a los factores implicados en el mismo como sea posible. Es necesario evaluar que personas deben conformar el grupo. No obstante el número de miembros no debe ser grande, en nuestra experiencia no han pasado de 9 personas, aunque algunos autores consideran poder llegar hasta 15 miembros.

La persona que participa o pertenece a un grupo debe tener al menos un interés, una motivación, una necesidad de participar en el mismo, nadie debe estar contra su voluntad porque los resultados de su participación serán contraproducentes para todo el grupo. La selección debe tomar muy en serio la real disposición de participar de cada miembro, su aceptación consciente una vez que se le definan los objetivos generales que persigue el grupo.

Otro aspecto de suma importancia en la selección es el conocimiento que sobre el problema a tratar tengan los miembros del grupo, su nivel de experiencia, su vínculo real con el objetivo. En ocasiones se incorporan al grupo personas que no son profesionales pero si poseen ricas vivencias e iniciativas novedosas que pueden contribuir significativamente en la tarea asignada. El conocimiento de las características de la personalidad de los participantes es un elemento que ayudará al control de las sesiones de trabajo, evitando desviaciones en su contenido, resultados y tiempo

Roles en las sesiones de trabajo.

Desde hace mas de treinta años se viene llevando a cabo, sobre todo en los países desarrollados, nuevas técnicas en la conducción de las sesiones de trabajo de grupos que responden al nombre de "Métodos de Interacción". El mismo sugiere una estructura que rompe con la forma parlamentaria tradicional donde el dirigente es el que conduce la sesión de trabajo y es el centro de la misma, lo que inhibe al grupo e influye significativamente en el mismo.

En el método de interacción el grupo de expertos debe estar constituido por un jefe o directivo; un facilitador o árbitro, un registrador o anotador y el resto de los expertos participantes. Esta estructura propicia en lo fundamental la separación entre el proceso y el poder, dando al directivo la posibilidad de participar como un miembro mas del grupo, mientras que las funciones de conducción del procedimiento quedan en manos de los otros miembros.

El Jefe del Grupo: Es el encargado de dirigir el objetivo trabajo del grupo; planifica, organiza y controla al grupo, mantiene todo su poder, y está investido de la autoridad y responsabilidad necesaria ante la institución que le realizó la encomienda; solamente que ha delegado la facultad de dirigir el proceso para aprovechar la energía que genera el

grupo, oír el criterio de los miembros y hacerlos coparticipe del proceso de dirección. Funge como portavoz del grupo ante la dirección de la institución encomendante.

Con antelación a la sesión de trabajo, el jefe del grupo trabaja conjuntamente con el facilitador en todo lo asociado a la etapa de preparación. Se fijan las fechas de reuniones, se definen los tópicos a tratar y los participantes. Normalmente inicia cada sesión de trabajo con algunas orientaciones generales, define cuales son las políticas principales, las restricciones existentes, el marco en que debe desarrollarse la sesión.

Es importante destacar que durante la sesión el dirigente "FUNDAMENTALMENTE ESCUCHA" las ideas del grupo considerando que en su conjunto éstas son superiores a las de él en forma individual. No obstante él puede ser participe activo y plantear sus puntos de vistas, pero nunca tratar de dominar la reunión.

El Facilitador: Es el que debe conducir al grupo al logro de los objetivos planteados a partir de su maestría, habilidad y competencia en la aplicación del enfoque participativo y la dinámica de grupos. El facilitador no evalúa no aporta ideas en su rol, para que los demás puedan hacerlo con total libertad.

No tiene que ser el que mas sabe del tema en cuestión, incluso puede no conocer del mismo; lo que si debe conocer y manejar con soltura son las técnicas del enfoque participativo, poseer condiciones de personalidad y carácter que le permitan llevar a cabo este rol sin querer dominar al grupo ó insinuarle lo que tiene que hacer o decidir. Debe dominar la dinámica de grupos y sus técnicas asociadas.

Entre sus funciones están las siguientes:

1. Conducir el proceso con la autoridad necesaria, logrando seguridad y confianza.
2. Sugiere procedimientos a utilizar en función de la situación. Propone el mejor proceso a partir de su dominio metodológico.
3. Concentra la energía del grupo sobre un tema común. Evita la indisciplina, disgregación de ideas, etc.
4. Protege la iniciativa individual contra ataques. Propicia la intervención activa. Esclarece ideas y resume lo expuesto.
5. Regula el proceso, evitando se monopolice por unos pocos. Estimula acciones. Otras veces retarda si considera que han existido precipitaciones o superficialidad en llegar a un acuerdo. Descompone en subproblemas. Evita que unos ganen y otros pierdan.
6. Estimula la participación. Busca palabras claves en momentos adecuados para que el grupo se motive.
7. Ayuda al grupo a buscar consenso. Buscar soluciones ganadoras.
8. Coordina con el jefe la logística de la reunión antes y después de ésta. Preparación y seguimiento.

El facilitador es el elemento central de la sesión de trabajo, propiciando desarrollar la **SINERGIA** del grupo, concibiendo el mismo como un sistema y no como una suma de miembros.

El Registrador: Es otro miembro de suma importancia del grupo, siendo su rol fundamental registrar las diferentes ideas expresadas por los miembros. Junto con el facilitador se encarga de conducir el proceso de la reunión para que el resto de los miembros puedan concentrarse en el contenido.

El registrador desarrolla las memorias del grupo, las cuales se plasman en pancartas, pizarras u otros medios visuales, lo que facilita que todo los aspectos planteados estén a la vista y se puede volver a ellos. Evita que se pierdan

ideas y da la posibilidad de que algo que no quede bien recogido se rectifique.

Otro aspecto importante es que las ideas una vez recogidas pierden su sello personal y pasan a ser patrimonio del grupo, lo que facilita la comunicación; a su vez forma la base informativa para la síntesis parcial en cada fase de la reunión. No olvidemos además que esta información constituye el soporte físico y visual de las técnicas de la dinámica de grupo.

El registrador es un miembro neutral del grupo, no modifica lo dicho por los miembros del grupo, ayuda a evitar la repetición y respeta la opinión de cada uno.

Atmósfera de Creatividad.

La creatividad es la facultad de encontrar nuevas combinaciones y respuestas originales partiendo de informaciones recibidas.

El trabajo en grupo presupone la existencia de una atmósfera de creatividad que de la posibilidad de potenciar el pensamiento y abrir un abanico de posibilidades alternativas de solución. Esto es algo que el jefe del grupo debe tener muy presente.

No siempre el grupo de expertos tiene como objetivo alcanzar un resultado creativo, pues el mismo puede estar dirigido a la realización de un estudio descriptivo para elegir, en correspondencia con las características del objeto de estudio, una de las alternativas ya existentes de solución al problema.

Un primer aspecto en la consecución de la atmósfera creativa es el referido a las condiciones psicológicas en que se trabajará, (análisis, abstracciones, síntesis, etc.) y dentro de ellas al nivel motivacional que posee cada miembro del grupo a participar. Aquí es importante la integración entre los componentes de la

función reguladora de la psiquis de cada uno; el componente motivacional afectivo (necesidades, motivos, vivencias, etc.) y el componente cognitivo instrumental (memoria, imaginación senso-percepción, etc.).

Para crear hay que tener necesidad, hay que sentir deseo y estar convencido de la importancia que el trabajo a realizar reviste; pero no basta solo eso, se requiere conocimiento y capacidad de observación que eviten equivocaciones en la actividad creadora. Crear no es solo un juego de la libre imaginación.

Desde el momento en que el miembro del grupo se asume como un elemento comprometido con sus ideas y que estas son positivamente canalizadas, al igual que su deseo de responsabilizarse por sus elecciones, la motivación que lo impulsará será intrínseca que es la anhelada en las concepciones humanísticas y del psicoanálisis, sobre todo en los niveles superiores de estima y autorrealización.

Para lograr desarrollar la atmósfera de creatividad es necesario un clima psicológico que se caracterice por:

- Ser democrático, que haga emerger y propicie la participación y la expresión de todos.
- Ser humanista, donde todos se relacionen entre si como personas, atreviéndose a ser ellos mismos, se acepten tal como son y con un fuerte calor humano, sabiendo que la creatividad nace de tolerar y tener en cuenta todas las diferencias.
- Un clima de acción, de mucho trabajo en grupo, propiciado por un líder o jefe cuyo comportamiento manifiesten una fe entrañable en el grupo por las numerosas potencialidades que en él se encierran.
- Un clima de invención y de riesgo, donde se manifieste el gusto por lo desconocido, se estimule la originalidad, la aventura y la innovación.

La selección de cada miembro del grupo debe partir de la premisa en la cual deben quedar bien claro los objetivos que se persiguen y el papel que en los mismos puede jugar el seleccionado.

La atmósfera de creatividad emerge cuando se patentiza la oportunidad de todos los miembros del grupo de emitir sus juicios o sugerencias por alejado que pueda parecer de la solución buscada, sin la presencia de críticas o barreras de los “aplasta ideas”, cuando el individuo no se siente evaluado o cuestionado al emitir su criterio perdiendo su temor al ridículo o al fracaso; cuando existe un alto nivel de receptividad a las ideas donde nadie puede negar la oportunidad a otro de emitir su juicio; donde se considera bienvenido todo rumbo nuevo, todo intento de exploración donde la experiencia creativa es siempre una experiencia compartida; donde todos aprenden constantemente de los demás y se trabaja en equipo; donde el error se aprende a detectarlo, a reconocerlo y usarlo como puente para desempeños superiores.

El estilo de conducción en el grupo es otro aspecto que repercute en la atmósfera de creatividad que debe existir. El nivel de comunicación, el intercambio fluido de información su dialogo abierto es necesario como base metodológica de lo que se pretende. Bien conocido es que los medios autoritarios y esquemáticos frenan la creatividad y multiplican las barreras que el grupo debe salvar, mientras que los estilos participativos y abiertos estimulan la creatividad y permiten la fertilización de las ideas.

Por último, debemos decir que en la atmósfera de creatividad del grupo deben aparecer cuatro cualidades necesarias:

1. La iniciativa personal. Refleja el nivel de motivación existente.
2. La tenacidad. Se pone de manifiesto en el esfuerzo para transitar un camino difícil

3. El valor. Necesario en la defensa de criterios y argumentos para asumir riesgos.
4. La decisión. Que es la acometividad y convicción de ideas.

Etapas del Trabajo en Grupos:

En la misma medida que es importante conformar un grupo de expertos adecuado, con capacidad creadora en la búsqueda y solución de problemas, igualmente lo es definir las etapas en que se ha de dividir dicho trabajo.

.Etapa Preeliminar: Se define el dirigente del grupo y se precisan los objetivos, plazos de trabajo, presupuesto, locales de trabajo, etc.

Etapa de Estudio: Se estudian experiencias anteriores, éxitos, fracasos. Si el resultado que se persigue es de carácter creativo se le denomina o se conforma una fase de Incubación.

Etapa de Sesiones Productivas del Grupo. Donde surgen las ideas solucionadoras, o una nueva vía de razonamiento. Si el resultado es de carácter creativo se le denomina Fase de Iluminación.

Etapa de Toma de Decisiones: Aquí se llega al método utilizado, donde se ponen de manifiesto momentos de valoraciones, de alternativas vinculadas a causas y efectos, posibilidades y limitaciones, ventajas y desventajas, etc.

CONCLUSIONES:

1. La Formación de Grupos de Expertos para la búsqueda de soluciones alternativas eficaces es un proceder de la dirección participativa humanista contemporánea.

2. Los resultados obtenidos en nuestra experiencia nos permiten valorar el trabajo en grupo para la solución de problemas como superior en todos los sentidos a los resultados obtenidos mediante formas parlamentarias o de otro tipo.

3. La base sociológica y metodológica que debe primar en la conducción del trabajo del grupo es un requisito indispensable donde el proceso queda separado del poder para el cumplimiento del objetivo propuesto.

4. El jefe del grupo mantiene la autoridad de que está investido y responde por la cumplimentación de los objetivos trazados.

5. El facilitador es el elemento fundamental del proceso, propiciando desarrollar la sinergia del grupo.

6. El grupo debe estar convencido de la importancia que reviste el trabajo a realizar. Debe tener alta motivación en un marco de creatividad apropiado.

7. El conocimiento de las reglas del trabajo en grupo debe ser una condición indispensable para todos los miembros.

